

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DE UMA
EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES PÓS-
PRIVATIZAÇÃO: UM ESTUDO DA EMPRESA BRASIL
TELECOM**

JOSÉ CARLOS FERREIRA JUNIOR

Florianópolis, Maio de 2006.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DE UMA
EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES PÓS-
PRIVATIZAÇÃO: UM ESTUDO DA EMPRESA BRASIL
TELECOM**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para
obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: José Carlos Ferreira Junior

Orientador: Prof. Silvio Antônio Ferraz Cario

Área de Pesquisa: Economia Industrial

Palavras – Chaves: 1 Telecomunicações
2 Privatização
3 Estratégias de Mercado

Florianópolis, Abril de 2006.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 ao aluno José Carlos Ferreira Junior na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca examinadora:

Prof. Silvio Antônio Ferraz Cário
Presidente

Prof. Fernando Seabra
Membro

Prof. Wagner Leal Arienti
Membro

Dedicatória

Às minhas duas mães: Lucia Mortari e Regina Mortari, por terem me proporcionado chegar aonde cheguei. Por sempre terem me apoiado em todas as decisões, permitindo que meus sonhos se tornassem realidade. Agradeço e peço que continuem presente em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Silvio Antônio Ferraz Cario, por ter me ajudado a achar o caminho da pesquisa, por ter sido tão exigente, me obrigando a ir fundo em minhas pesquisas garantindo assim a coerência deste trabalho e a ampla vontade de chegar a um bom resultado.

Aos professores Fernando Seabra e Wagner Leal Arienti, presentes na banca examinadora, pelas análises efetuadas e pelas contribuições sugeridas a este projeto de pesquisa.

À Brasil Telecom pela oportunidade do estágio, permitindo o surgimento de uma idéia de pesquisa e a consolidação de um processo. Aos amigos que fiz nesta empresa, que estarão sempre presente em minhas recordações.

À Patrícia Carvalho de Souza pelo seu apoio, por sua amizade, pelas suas dicas, por ter se disponibilizado a corrigir esta pesquisa por diversas vezes, acrescentando idéias. Por ter sido durante todo esse curso uma amiga muito sincera e muito próxima. Obrigado por participar desta jornada.

À Clarice Altenhofen pelo total apoio, estando presente desde o primeiro dia de aula da faculdade, por ter me acompanhado em tantas coisas, pelos incentivos, por sua participação nos muitos programas de índio que fizemos. Por ter participado de todo esse processo me aturando nos momentos de stress sendo sempre uma amiga.

À Marla Eliza Bortoluzzi por ter entrado em nossas vidas de forma tão intensa, alterando muitas coisas e nos fazendo ver o quanto a amizade é importante para a construção de um bom caráter. Pelas muitas vezes que saímos para conversar, por ter entendido a minha ausência nessa fase final e por seu total apoio em todas as minhas decisões.

Aos demais amigos que fiz durante este curso que de alguma forma estarão presente em minha vida. Alguns que ficaram pra trás, mas nunca serão esquecidos.

À todos os professores do departamento de economia que me fizeram ter muita vontade de me tornar um economista, incentivando a leitura e a pesquisa permitindo que eu agregasse conhecimento ao longo deste curso.

À minha família por ter me dado total apoio em todas as decisões para que eu pudesse concluir este sonho, apoiando minhas idéias, estando sempre, de alguma forma, presente em minha vida. Agradeço a simplicidade sempre existente em nossas relações.

O saber é tão intenso quanto a vida, devendo os dois
coexistir para termos uma vida sábia.

Autoria Própria

SUMÁRIO

RESUMO.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE QUADROS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
LISTA DE SIGLAS.....	xiv
1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 - CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	1
1.2 - OBJETIVOS DO TRABALHO.....	3
1.2.1 - Objetivo Geral.....	4
1.2.2 - Objetivos Específicos.....	4
1.3 - JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA.....	4
1.4 - METODOLOGIA.....	5
2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – PRIVATIZAÇÃO, CONCORRÊNCIA, COMPETITIVIDADE E REGULAÇÃO.....	7
2.1 - INTRODUÇÃO.....	7
2.2 - DE UM ESTADO DESENVOLVIMENTISTA PARA UM ESTADO REGULADOR - PRIVATIZAÇÃO.....	7
2.3 - PRIVATIZAÇÃO.....	10
2.4 - CONCORRÊNCIA E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA.....	11
2.5 - COMPETITIVIDADE E FATORES DETERMINANTES.....	13
2.6 - INDÚSTRIAS DE REDE E REGULAÇÃO.....	16
2.7 – SÍNTESE CONCLUSIVA.....	19
3 - PROCESSO HISTÓRICO DE CONSTITUIÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL: PRINCIPAIS PONTOS.....	21
3.1 – INTRODUÇÃO.....	21
3.2 – 1877 – 1962: ELEMENTOS INICIAIS.....	21
3.3 – 1962 – 1997: MONOPÓLIO GOVERNAMENTAL NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES.....	22

3.4 – A TELEFONIA EM SANTA CATARINA E A TELESC: CONSTITUIÇÃO HISTÓRICA.....	29
3.5 – SÍNTESE CONCLUSIVA.....	32
4 – PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL.....	34
4.1 – INTRODUÇÃO.....	34
4.2 – ELEMENTOS INICIAIS DA PRIVATIZAÇÃO.....	34
4.3 - TELEFONIA FIXA LOCAL.....	35
4.3.1 – Reestruturação e Privatização da Telefonia Fixa Local.....	35
4.3.2 – Setor de Telefonia Fixa Local Após a Privatização.....	42
4.4 - TELEFONIA FIXA LONGA DISTÂNCIA.....	45
4.4.1 – Reestruturação e Privatização da Telefonia Fixa Longa Distância.....	45
4.4.2 - Setor de Telefonia Fixa Longa Distância Após a Privatização.....	48
4.5 - TELEFONIA CELULAR.....	49
4.5.1 – Reestruturação e Privatização da Telefonia Celular.....	52
4.5.2 - Telefonia Celular Após a Privatização.....	57
4.6 – SÍNTESE CONCLUSIVA.....	57
5 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA BRASIL TELECOM.....	60
5.1 – INTRODUÇÃO.....	60
5.2 – ÁREA DE ATUAÇÃO.....	60
5.3 - VISÃO, MISSÃO e VALORES.....	62
5.4 - OS ACIONISTAS.....	63
5.5 – O GRUPO.....	64
5.6 - PRODUTOS E SERVIÇOS.....	73
5.7 – SÍNTESE CONCLUSIVA.....	75
6 - ESTRATÉGIAS DE MERCADO.....	77
6.1 – INTRODUÇÃO.....	77
6.2 – MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA BRASIL TELECOM.....	78
6.3 – AQUISIÇÕES.....	80
6.4 – AUTORIZAÇÕES E LICENÇAS.....	82
6.4.1 – Estratégia de lançamento da Brasil Telecom GSM.....	83
6.5 – TERCEIRIZAÇÕES.....	86

6.6 - SEGMENTAÇÃO.....	88
6.6.1 - Mercado Residencial.....	88
6.6.2 – Mercado Empresarial.....	90
6.6.3 – Mercado Corporativo e Governo.....	90
6.7 – PESQUISA & DESENVOLVIMENTO.....	91
6.8 – CONVERGÊNCIA.....	93
6.9 – SÍNTESE CONCLUSIVA.....	95
CONCLUSÃO.....	98
REFERÊNCIAS.....	103
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	107

RESUMO

Esta pesquisa busca demonstrar o processo de constituição do setor de telecomunicações no Brasil, culminando com a privatização e a conseqüente introdução da concorrência. Para melhor entender este processo analisa-se o setor desde o seu princípio, dando principal ênfase a estatização nos anos setenta e a privatização nos anos 90. A análise da introdução da concorrência recai sobre a empresa Brasil Telecom, mostrando como esta concessionária de um serviço público, controlado por capital privado, sendo regulada pelo governo através de uma agência, atua em seu mercado buscando obter vantagem competitiva frente aos seus principais concorrentes em todos os segmentos da cadeia de produtos de telecomunicações. Para que esse processo possa se melhor compreendido, primeiramente analisa-se o setor como um todo, observando a evolução de todos os segmentos, pós-privatização, mostrando os principais concorrentes da empresa em cada segmento para depois caracterizar a empresa e apresentar suas principais estratégias de mercado para obter participação de mercado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Área de atuação da Brasil Telecom.....	61
Figura 02 – Estrutura do grupo Brasil Telecom em 2005.....	67
Figura 03 - Mapa Estratégico Corporativo.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Fases do setor de telecomunicações no Brasil.....	29
Quadro 02 – Planta instalada de assinantes em Santa Catarina em 1940, 1947, 1953, 1960 e 1969.....	31
Quadro 03 – Planta instalada de assinantes da TELESC em 1970, 1985, 1990, 1991 e 1995.....	32
Quadro 04 – Empresas atuante no setor de telecomunicações em 1998 antes da privatização.....	37
Quadro 05 – Resultado do processo de privatização da telefonia fixa local e valores pagos em milhões de dólares pela concessão em 1998.....	39
Quadro 06 – Tipos de empresas atuantes no mercado de telefonia fixa local – Panorama inicial em 1998.....	41
Quadro 07 - Empresas atuantes e participação de mercado em suas regiões em 2004.....	43
Quadro 08 - Número de acessos instalados e em serviço no período 1994-2005.....	44
Quadro 09 - Acessos em serviço por concessionária em 2004 e 2005.....	45
Quadro 10 – Concessionária e autorizada atuando no segmento telefonia fixa longa distância e valores da privatização – 1998.....	46
Quadro 11 – Tipos de empresas atuantes no mercado de telefonia fixa longa distância – Panorama inicial em 1998.....	47
Quadro 12 - Participação de mercado das operadoras de longa distância em dez/03 e jun/04.....	48
Quadro 13 – Resultado do Leilão da TELEBRÁS e da Concessão da Banda B – 1998....	50
Quadro 14 – Tipos de empresas atuantes no mercado de telefonia celular – Panorama inicial de 1998.....	51
Quadro 15 - Participação de mercado das empresas de telefonia móvel em 1999.....	52
Quadro 16 - Divisão do mercado de telefonia móvel: Empresas atuantes por área e banda em 2005.....	54
Quadro 17 – Participação de mercado nacional – Evolução dez/04, dez/05, jan/06 e fev/06 e número de celulares em fev/06.....	55
Quadro 18 - Resultado apresentado pelas grandes operadoras em 2005.....	56
Quadro 19 - Participação de mercado por região em junho de 2005 – Telefonia móvel....	57
Quadro 20 – Área de atuação da Brasil Telecom com as respectivas filiais em 2005.....	62

Quadro 21 – Constituição do grupo Brasil Telecom em 2005.....	66
Quadro 22 – Principais resultados da Brasil Telecom – 2000 a 2005.....	68
Quadro 23 - Principais produtos do grupo Brasil Telecom em 2005.....	74
Quadro 24 - Principais estratégias utilizadas pela Brasil Telecom após o processo de privatização.....	80
Quadro 25 - Principais aquisições da Brasil Telecom em 2003 e 2004.....	81
Quadro 26 – Crescimento do número de clientes das principais operadoras do Brasil em dez/04, dez/05 e fev/06.....	86
Quadro 27 - Novos produtos lançados após o processo de privatização – 2000 até 2005.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Participação acionária em 2005.....	64
Gráfico 02 - Distribuição da receita bruta por produtos – Comparação 2000 com 2005....	69
Gráfico 03 – Evolução dos investimentos em bilhões no período 2000 – 2005.....	70
Gráfico 04 – Evolução do lucro líquido no período 2000 – 2005.....	71
Gráfico 05 – Evolução do número de colaboradores no período 1999 – 2006.....	72
Gráfico 06 – Evolução do número de linhas instaladas no período 1998 – 2005.....	73
Gráfico 07 – Participação de mercado longa distância 2004-2005.....	83
Gráfico 08 – Evolução dos acessos móveis 2004-2005.....	85
Gráfico 09 – Evolução do número de clientes ADSL 2004 – 2005.....	89

LISTA DE SIGLAS

- ACEL** – Associação Nacional das Operadoras Celulares
- ADSL** - Asymmetrical Digital Subscriber Line
- AMPS** – Advanced Móbile Phone System
- ANATEL** – Agência Nacional de Telecomunicações
- ATM** – Asynchronous Transfer mode
- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- BrT GSM** – Brasil Telecom GSM
- CDMA** – Code Division Multiple Access
- CONTEL** – Conselho Nacional de Telecomunicações
- COTESC** – Companhia de Telecomunicações do Estado de Santa Catarina
- CPqD** – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento
- CSP** – Código de Seleção da Prestadora
- CTC** – Companhia Telefônica Catarinense
- DDD** – Discagem Direta à Distância
- DDR** – Discagem Direta a Ramal
- DENTEL** – Departamento Nacional de Telecomunicações
- EMBRATEL** – Empresa Brasileira de Telecomunicações
- FNT** – Fundo Nacional de Telecomunicações
- GPRS** – General Packet Radio Service
- GSM** – Global System Móbile
- GVT** – Global Village Telecom
- IP** – Internet Protocol
- LDI** – Longa Distância Internacional
- LDN** – Longa Distância Nacional

LGT – Lei Geral de Telecomunicações

NGN - Next Generation Network

PABX – Private Automatic Branch Exchange

PGO – Plano Geral de Outorga

PGU – Plano Geral de Universalização

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento

PND – Plano Nacional de Desestatização

TDMA – Time Division Multiple Access

TELEBRÀS – Telecomunicações Brasileiras S.A.

TELESC – Telecomunicações de Santa Catarina S.A.

TIM – Telecom Itália Móbile

WAP – Wireless Application Protocol

WLL – Wireless Local Loop

1 – INTRODUÇÃO

1.1 - CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O setor de telecomunicações é de extrema importância para o desenvolvimento do país, sendo considerado um serviço de utilidade pública. Teve seu início no país em 1877 através do então Imperador do Brasil, Dom Pedro II, responsável pela introdução do serviço no país.

De 1877 até 1998 o setor passou por diversas transformações. Em seu princípio era explorado pelas empresas privadas, existindo diversas empresas e os serviços oferecidos eram caóticos. Não se tinha um controle de atendimento e o serviço ficava restrito a um baixo percentual da população. Este período caótico durou de 1877 a 1962.

Em 1962 o sistema passa a ser comandado pelo governo através da criação da estatal Empresa Brasileira de Telecomunicações, EMBRATEL. É instituído assim o monopólio governamental no setor e no ano de 1972 é criada a empresa Telecomunicações Brasileiras S.A., TELEBRÁS, no intuito de desenvolver o serviço de telecomunicações no Brasil.

O sistema TELEBRÁS é mantido em funcionamento até 1998, no período compreendido entre 1972 e 1998 a economia do Brasil passa por diversas transformações. O início dos anos 70 é considerado como o boom da economia, sendo nesta época que o governo cria diversas empresas estatais e assume a responsabilidade do desenvolvimento do país.

Na década de 80, considerada por muitos economistas como a década perdida, o Brasil vê o seu endividamento externo aumentar e os recursos para investimento em infraestrutura diminuir significativamente. No início dos anos 90, no governo de Fernando Collor é que se têm as primeiras iniciativas de privatização.

Na década de 90, principalmente após a implantação do plano Real, a população tem o seu poder aquisitivo aumentado consideravelmente. Serviços que antes não eram considerados tão essenciais passam a ser, com o aumento do poder aquisitivo a população busca produtos novos e no quesito serviços de telecomunicações o Brasil está consideravelmente atrasado em relação aos Estados Unidos e países da Europa.

O Estado já não possui mais condições de atender a demanda existente, os investimentos tornam-se escassos, não se tem mais expansão dos serviços e sim o que se

têm na época é um grande descontentamento, elevados preços e uma demora considerável no que tange a atendimento ao público.

Não tendo como investir na expansão, precisando manter o superávit primário positivo, e querendo gerar recursos, o governo decidiu privatizar algumas empresas públicas, e entre elas está o sistema TELEBRÁS, empresa responsável pelos serviços de telecomunicações. A regulamentação da privatização, dos objetivos e metas se dá através da Lei Geral de Telecomunicações (LGT) de 1997.

Juntamente com a implantação da LGT o governo cria a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), para regulação e controle do setor no que afere à concorrência, tarifas e atendimento. A ANATEL estabelece metas de atendimento, desde linhas instaladas até soluções ao cliente, que devem ser atendidas pelas concessionárias e operadoras autorizadas. Caso essas metas não sejam atendidas a ANATEL pode impor multas e penalidades.

A privatização tinha como intuito oferecer o serviço de telecomunicações a um maior número de pessoas. Como o governo não tem como suprir as demandas existentes na época, repassa ao setor privado estas obrigações. Para que essas obrigações sejam realizadas, o governo lança, juntamente com a privatização, o Plano Geral de Universalização (PGU) do setor de telecomunicações, ficando sob responsabilidade da ANATEL o controle e fiscalização das metas estabelecidas.

Com a privatização o governo introduz a concorrência no setor de telecomunicações. No caso dos serviços de telefonia fixa, o sistema TELEBRÁS foi dividido em três grandes empresas de acordo com o território nacional e uma quarta que abrangia todo o território, sendo esta responsável pelos serviços de ligação de longa distância, LDN e ligações internacionais, LDI.

As empresas estatais passam a ser as concessionárias e juntamente com esta concessão é autorizada uma segunda empresa a atuar em cada uma das regiões como empresa espelho. Assegurando assim ao consumidor final, o direito de poder escolher o fornecedor do serviço, com pelo menos duas empresas em cada região.

No setor de telefonia móvel o território foi subdividido em oito áreas, com oito empresas atuantes, sendo estas empresas as estatais do sistema TELEBRÁS. Estas empresas foram concedidas para exploração da iniciativa privada, sendo consideradas a Banda A do serviço de telefonia móvel. Juntamente com a concessão foi posto inicialmente a venda a Banda B, permitindo assim a existência de duas empresas atuantes em cada região, introduzindo a concorrência no setor. Novos leilões foram realizados, sendo posto a

venda também as Bandas D e E, permitindo a atuação de até quatro empresas de telefonia móvel em cada região.

No setor de telefonia fixa, a região a ser analisada, região II, é atendida atualmente pelas empresas Brasil Telecom S.A. e pela Global Village Telecom, GVT, e por quatro empresas no caso do serviço móvel: Telecom Itália Móvel (TIM), VIVO, Claro e Brasil Telecom GSM (BrT GSM).

Com a introdução da concorrência e repasse ao setor privado da exploração e concessão dos serviços de telefonia, faz-se necessário a adoção de uma política de regulação do governo. Se antes o Estado era responsável pelo provimento dos serviços, agora tem como principal função a fiscalização e controle.

A empresa Brasil Telecom S.A., foi autorizada a explorar os serviços de telefonia fixa na região II do país, região que compreende os estados do Sul, Centro – Oeste, Acre, Rondônia e Tocantins . No caso da telefonia móvel, obteve a concessão da Banda E para a mesma área de atuação da telefonia fixa. Sendo assim a única empresa da região a atuar tanto na telefonia fixa quanto na móvel, oferecendo uma melhor convergência de serviços para o cliente final.

Após o processo de privatização, efetuado em 1998, muitas transformações ocorreram no setor de telecomunicações: novas empresas, novos regulamentos, maior volume de investimentos, maior competitividade e conseqüentemente uma melhor satisfação do consumidor final.

Conforme os fatos apresentado, referente à evolução e a introdução da concorrência no setor de telecomunicações apresenta-se a seguinte pergunta:

Como que a empresa Brasil Telecom S.A. está se comportando diante do padrão de concorrência vigente, e como está criando vantagens competitivas perante seus concorrentes nos mercados de telefonia fixa e móvel?

1.2 - OBJETIVOS DO TRABALHO

Querendo analisar o processo de concorrência e as condições para se criarem vantagens competitivas no setor de telecomunicações, tanto na telefonia fixa quanto na telefonia móvel, utilizando como base o Grupo Brasil Telecom S.A., definem-se os seguintes objetivos para a pesquisa:

1.2.1 - Objetivo Geral

Analisar quais são as principais ações realizadas pelo grupo Brasil Telecom S.A., após o processo de privatização, no tocante ao padrão de concorrência setorial e às condições para obter vantagens competitivas no sentido de se melhor posicionar no mercado de telefonia brasileiro.

1.2.2 - Objetivos Específicos

- Analisar a evolução do setor de telecomunicações no Brasil;
- Descrever o processo de privatização, explicando a introdução de concorrentes nos mercados de telefonia fixa e móvel;
- Identificar a atual estrutura do grupo Brasil Telecom S.A., descrevendo a estrutura acionária e os principais produtos;
- Discorrer sobre as principais ações estratégicas do grupo Brasil Telecom S.A. após o processo de privatização, visando se adequar ao padrão de concorrência e obter vantagem competitiva.

1.3 - JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA

O setor de telecomunicações no Brasil é de suma importância, e a análise proposta é de total fundamentação, pois com a privatização do setor, passa-se a ter um mercado concorrencial, não com concorrência perfeita, mas com regulação e uma empresa autorizada atuando nas principais cidades, juntamente com as empresas concessionárias. Com a privatização tem-se também o aumento da eficiência no setor, um maior nível de investimentos, permitindo uma maior satisfação do consumidor final, público alvo de uma empresa de prestação de serviços.

A escolha da análise da concorrência e da competitividade do setor de telecomunicações com base na empresa Brasil Telecom S.A., se deve principalmente a esta ser a principal empresa atuante no Estado de Santa Catarina e, além disso, a análise desta empresa permite verificar tanto o setor de telefonia fixa quanto o móvel, pois a empresa atua em ambos.

Com a ampla velocidade de informações e o baixo custo para se trocar de fornecedor, a concorrência é forte principalmente nos serviços de LDN, LDI e telefonia móvel, sendo estes os serviços que apresentam os menores custos de mudança.

Por fim a análise da evolução do setor de telecomunicações desde o início é de grande relevância para se entender como as empresas concessionárias levaram vantagem no processo de privatização e o quanto isto afeta a economia do Brasil, que deixa de ser o fornecedor do serviço e passa a ser o regulador da atividade.

1.4 - METODOLOGIA

Por se tratar de um estudo de caso, utilizar-se-á dados fornecidos pela empresa, tais como resultados financeiros e balanço consolidado. Para a execução do referencial teórico foi utilizado os principais autores na literatura referente a privatização, concorrência, competitividade e regulação. Sendo eles: POSSAS (1987), FERRAZ (1997), GIAMBIAGI E ALÉM (2000), FIANI(2002), POSSAS (1996) e NASCIMENTO (2003).

Para a realização do primeiro objetivo foi utilizado dados históricos referentes ao setor de telecomunicações, destacando os principais fatos referente ao crescimento e desenvolvimento do setor no Brasil. Para tanto será recorridos a bibliografia específica tais como relatórios, dissertações, teses e livros sobre este processo.

Para a execução do segundo objetivo, referente à privatização e reestruturação do setor, foram utilizados dados referente as empresas atuantes no setor antes da privatização e as empresas que passaram a atuar no setor, assim como quanto à introdução da concorrência afetou o setor e conseqüentemente a economia do Brasil, recorrendo a relatórios e estudos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, BNDES e do Ministério das Telecomunicações.

No que tange ao terceiro objetivo, referente a caracterização do Grupo Brasil Telecom, foi efetuado um estudo da atual situação da empresa com base em dados divulgados em seu site, assim como dados de seu balanço consolidado, obtidos junto à própria empresa.

Para a análise do quarto objetivo, referente as principais ações estratégicas da empresa no intuito de enfrentar a concorrência e criar vantagens competitivas, verificou-se a trajetória da empresa após o processo de privatização analisando dados de participação de mercado, principais inovações entre outros fatores que impulsionaram o crescimento da

empresa e a manutenção de sua participação de mercado. Para atingir este objetivo foi realizada pesquisa para a captação de dados secundários (relatórios).

Por se tratar de um trabalho com intuito de analisar a atual situação do setor foi recorrente a utilização de pesquisas realizadas em meios de divulgações tais como internet, intranet, jornais e revistas, buscando a realização de uma pesquisa com dados atuais e significantes.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – PRIVATIZAÇÃO, CONCORRÊNCIA, COMPETITIVIDADE E REGULAÇÃO

2.1 - INTRODUÇÃO

O capítulo dois refere-se a uma revisão literária, recorrendo a conceitos importantes tais como concorrência e competitividade. Sendo necessário para melhor entender o comportamento de uma grande empresa frente à competição do mercado e a intervenção do Estado na economia, através da regulação.

Para uma melhor compreensão, o capítulo está dividido em seis itens, além deste introdutório. No primeiro item analisa-se a evolução do Estado brasileiro ao longo dos últimos cinquenta anos, alterando o seu perfil, no item seguinte destaca-se o processo de privatização, principalmente na década de noventa, com ênfase no setor de telecomunicações.

No terceiro item, recorre-se aos conceitos de concorrência e padrão de concorrência para entender como deve se inserir uma grande empresa em um mercado competitivo. No item posterior, o quarto, defini-se melhor competitividade e seus fatores determinantes para enfrentar um mercado concorrencial, retornando a isto a autores importantes para entender este processo, tal como Ferraz et al..

No item cinco, por se tratar de um setor com intervenção do Estado, através da regulação, retoma-se a evolução das indústrias de rede e a introdução da regulação no país, dando importância fundamental a ANATEL, agência reguladora responsável pelo setor de telecomunicações. Por fim faz-se uma conclusão preliminar do capítulo, inter-relacionando os principais conceitos, para melhor entender o processo de privatização e introdução da concorrência no Brasil no setor objeto deste estudo.

2.2 - DE UM ESTADO DESENVOLVIMENTISTA PARA UM ESTADO REGULADOR - PRIVATIZAÇÃO

O Estado brasileiro passou por significativas mudanças no decorrer do século XX. Se na década de 50, o Estado trabalhava com uma política desenvolvimentista, onde o Estado era o grande responsável pelo desenvolvimento do país, o mesmo não ocorre a partir dos anos 90.

Na década de 50 em diante o Brasil desenvolve diversos planos de desenvolvimento, tais como o Plano de Metas, o Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), entre outros. Este desenvolvimento sustentado pelo Estado ocorre até meados dos anos 70 com relativo sucesso.

Assim, nos anos 70, observa-se uma expansão no número e no campo de atuação das empresas estatais, o que aumenta de forma significativa a participação direta do Estado na economia. No período de 1966-1977, foram criadas 219 empresas estatais, nos mais diversos setores. (NASCIMENTO, 2003, p.193)

No ano de 1974, com a crise do petróleo e o crescente endividamento, o governo vê a necessidade de buscar uma nova saída para o desenvolvimento. Até o fim dos anos 80 o governo mantém o desenvolvimento sob sua responsabilidade, mas isso custou ao país um alto endividamento externo e interno, o que levou a uma estagnação da economia. Nos anos 80 o processo de privatização ainda é incipiente, a privatização passa a ser vista como um mecanismo para a reforma do Estado apenas nos anos 90.

Os anos 90, de acordo com Nascimento (2003), são marcados por uma profunda alteração na relação entre o Estado e a economia. O modelo desenvolvimentista encontra seu limite nos anos 80, expresso na interrupção da trajetória de crescimento e na profunda crise fiscal. Com o início do governo Collor, a atuação direta do Estado na economia passa a ser considerada um obstáculo à superação dos impasses existentes, inicia-se uma reestruturação do Estado buscando a modernização econômica, salientada pelo Consenso de Washington¹.

No que tange a privatização o ponto seria, “a reestruturação do setor público vai além do ajuste fiscal; exige, principalmente, uma ampla redefinição do papel do Estado na economia, sendo a privatização uma peça importante nesse processo” (Nascimento, 2003, p.196).

O processo de privatização é fortalecido com a implementação do Programa Nacional de Desestatização (PND), lançado ainda no início do governo Collor. O processo tem seu aprofundamento após 1994 na era Fernando Henrique Cardoso, tendo como objetivos:

A reordenação da posição estratégica do Estado na economia; o saneamento do setor público; o fortalecimento do mercado de capitais, através do acréscimo da oferta de valores mobiliários; a modernização do parque industrial do país. (NASCIMENTO, 2003, p.196)

¹ Reunião realizada em 1989 nos Estados Unidos para definir políticas econômicas para a América Latina, no intuito de enfrentar a estagnação, a dívida externa, a inflação e o desemprego.

Como pode-se ver a privatização tinha como intuito o saneamento de dívidas, a geração de receita e uma melhoria no parque industrial, melhoria esta que o Estado não estava conseguindo realizar. Segundo Nascimento (2003, p.203):

O processo de privatização brasileiro foi feito de forma abrupta, para garantir a atração de capitais e investimentos diante das instabilidades financeiras e internacionais como a crise da Ásia (1997) e a crise Russa (1998), quando o governo não poupou esforços para mostrar que estava fazendo o seu dever de casa, com o objetivo de manter as entradas de divisas internacionais.

Efetuada o processo de privatização rapidamente elevou o volume de capital externo, gerou alto volume de receita e transferiu ao setor privado a responsabilidade do desenvolvimento de alguns setores, tais como: siderurgia, química, telecomunicações entre outros.

A partir de 1994 ocorre o processo de reforma estatal. No início do governo Fernando Henrique Cardoso é elaborado o plano diretor da reforma do aparelho do Estado, no qual o Estado deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.

A venda das empresas estatais não significaria apenas a geração de recursos que contribuiriam diretamente para uma melhora da situação das finanças públicas, mas, sobretudo, a transferência para o setor privado, com condições financeiras mais sólidas e, conseqüentemente, mais apto a investir não apenas na ampliação da capacidade dos setores de infra-estrutura, como também em sua modernização. (...) O processo de privatização deve ser visto em um contexto mais amplo de reformulação do papel do Estado na economia, onde o Estado produtor cede cada vez mais espaço para o Estado regulador. (GIAMBIAGI e ALÉM, 2000, p.336)

O Estado transfere assim suas principais empresas estatais em diversos setores ao setor privado, tendo este maior capacidade para investir na expansão e em um melhor atendimento das necessidades do consumidor. No caso do setor de telecomunicações, a privatização fez com que se adotasse um novo modelo de Estado. Um Estado regulador, fiscalizador e fomentador da atividade de telecomunicações, abandonando o modelo estatal monopolista do setor.

Pode-se notar que é recorrente a idéia de que a privatização foi utilizada para sanar os problemas fiscais da época, o Brasil estava endividado e precisava atrair capital externo, e o processo utilizado para isso foi a privatização. A partir de então ocorrem mudanças que resultaram em melhorias significativas nos campos organizacional e tecnológico das empresas, bem como no ambiente concorrencial e institucional, sendo este último controlado e fiscalizado pela ANATEL.

2.3 - PRIVATIZAÇÃO

Hanke (1989, p.7), classifica privatização como sendo “a cessão em regime de contrato, ou venda a particulares de funções ou empresas anteriormente controladas pelos governos ou de sua propriedade”.

Tomei e Braunstein (1993, p.29), “a privatização de empresas é um processo que diversos governos estão implementando como uma forma de redefinir o papel do estado”.

O processo de privatização na realidade adquiriu maior notoriedade ao final da década de 80, considerada como “a década perdida” por muitos economistas e “período das trevas” por outros, este conceito surgiu como uma alternativa de eliminar os gastos do governo, que sofria um déficit muito grande na época.

Donahue (1992), aponta que não somente o déficit fiscal era o motivo que levou tantas organizações a privatizarem seus serviços na década de 90, existia ainda um fator cultural muito forte que impulsionava as organizações no sentido da privatização, uma vez que a competição no mercado estava cada vez mais acirrada e as entidades governamentais estatais já não estavam mais conseguindo acompanhar o ritmo de mudanças e o nível de exigências cada vez maior por qualidade dos produtos e serviços prestados.

No Brasil, a década de 80 apresentava aspectos macroeconômicos instáveis, o país passava por enormes recessões, a inflação disparava a índices muito altos e o mercado nacional era relativamente inferior se comparado aos produtos importados, que experimentavam progressos muito maiores e a sua qualidade era infinitamente superior.

Para Moreira (1994) a mudança na situação política e econômica brasileira ocorreu com a abertura da economia, após ter passado por um período altamente apoiado no nacionalismo empresarial e na substituição de importações, excedendo casos em que não havia similar nacional, o país finalmente abria as portas para um livre mercado.

Durante o governo Collor, houve muitas mudanças estruturais no Brasil, a abertura econômica não só promoveu como incentivou milhares de empresas estrangeiras a investirem seu capital no Brasil, tal iniciativa tomada pelo governo segundo Ferreira; Alvim e Rampinelli (2001), basicamente buscavam duas coisas: desenvolvimento econômico e balança comercial favorável.

Um dos processos de privatização mais comentados no Brasil foi o do sistema TELEBRÁS no final da década de 90. Houve muita controvérsia durante este processo, pois muitos acreditavam que privatizar algo tão importante, e que o Estado se orgulhava de ter desenvolvido seria problemático. Entretanto, este processo acabou sendo um dos

maiores no Brasil. Os serviços se aprimoraram, aumentou a competitividade entre as empresas, buscou-se a melhoria contínua dos processos produtivos, entre muitas outras melhorias. Por sua vez novos processos de gestão, com uma maior centralização e diminuição dos custos levaram a uma forte redução no número de funcionários.

A privatização do Sistema TELEBRÁS ocorreu no dia 29 de julho 1998 através de 12 leilões consecutivos na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro – BVRJ, pela venda do controle das três *holdings* de telefonia fixa, uma de longa distância e oito de telefonia celular, configurando a maior operação de privatização de um bloco de controle já realizada no mundo. Com a venda, o governo arrecadou um total de R\$ 22 bilhões, um ágio de 63% sobre o preço mínimo estipulado. (BNDES, 2002)

Com a privatização do setor de telecomunicações, o processo concorrencial é inserido no mercado, trazendo melhorias ao setor, como a expansão da planta instalada, uma maior agilidade na instalação de novas linhas, novos serviços, maior volume de investimento entre outros fatores. Por se tratar de um serviço público no entanto esta concorrência sofre regulação por parte do governo, que estabeleceu metas de universalização do serviço e efetua este controle através de uma agência reguladora, a ANATEL.

2.4 - CONCORRÊNCIA E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

Com a privatização do setor de telecomunicações surge a concorrência dentro do setor, que pode ser definida segundo Possas (1987, p.163) como:

...um processo de defrontação (“enfrentamento”) dos vários capitais, isto é das unidades de poder de valorização e de expansão econômicas que a propriedade do capital em função confere. Deve ser pensada nesse sentido como parte integrante e inseparável do movimento global de acumulação de capital, em suas diferentes formas, e que lhe imprime, na qualidade do seu móvel primário e vetor essencial, uma direção e ritmo determinados (...) em outros termos, trata-se do motor básico da dinâmica capitalista.

Sendo considerado como o motor básico do capitalismo, e um enfrentamento dos diversos capitais, pelos quais os capitalistas obterão vantagens ou desvantagens, analisa-se o processo de concorrência como um percalço a ser enfrentado pelas empresas atuantes no setor. A própria concorrência funciona como um controlador das atividades capitalistas.

Conforme Possas (1996, p.73), na visão neo-shumpeteriana,

A concorrência é o processo básico de interação das empresas econômicas (empresas, principalmente) em busca do lucro, mediante permanente esforço inovativo – da diferenciação dos concorrentes, da qual se destaca a dimensão ativa, transformadora, e não apenas a usual dimensão passiva, de ajustamento e eliminação de lucros extraordinários.

Ainda de acordo com Possas (1996), se o mercado é por definição o *locus* da concorrência, seu agente, é naturalmente a empresa, mediante a formulação e execução de estratégias competitivas.

Embora as formas de competição sejam muito amplas, incluindo, entre outros aspectos, preço, qualidade, esforços de vendas e diferenciação de produtos, em cada mercado específico constata-se uma ou mais formas evidentes que determinam o sucesso competitivo das firmas. São essas regularidades que constituem o padrão de concorrência setorial e atuam como balizas estruturais que “condicionam o processo decisório das estratégias competitivas das empresas” (FERRAZ et al., 1997, p.7)

Possas (1987) define padrão de concorrência com base em dois elementos. Primeiro, a inserção das empresas na estrutura produtiva, envolvendo desde requerimentos tecnológicos até a utilização dos produtos. Segundo, as estratégias de concorrência, que dizem respeito as políticas de expansão das empresas líderes em todos os níveis (tecnológico e financeiro e as políticas de adaptação e recriação dos mercados).

A conjunção destes elementos, a um tempo estrutural e de decisão das empresas, configura um complexo de atributos da estrutura de mercado e da estratégia das empresas líderes que nela se inserem, refletindo-se no seu funcionamento corrente e desempenho dinâmico. (POSSAS, 1987, p.175)

Neste sentido, as principais variáveis de um padrão de concorrência envolvem capacitação produtiva (acesso a fontes de matérias primas, qualidade da mão-de-obra, gestão da produção), esforço de venda (marketing, prazo de entrega), e de engenharia financeira.

É preciso considerar que padrões de concorrência, conforme Ferraz et al. (1997), são específicos para cada setor e também mutáveis no tempo. Assim sendo, ajustam-se ao progresso técnico da organização industrial e às mudanças no ambiente econômico. Servem como exemplo as grandes transformações ocorridas a partir do início dos anos 80, sobretudo em decorrência das tecnologias provenientes do complexo de microeletrônica, da informática e das inovações nas organizações. Associado a aspectos de concorrência mais amplos desde então (quase sempre internacionais) e ao aumento do ritmo das inovações tecnológicas, esse conjunto de fatores provocou um encurtamento do ciclo de vida e uma maior possibilidade de diferenciação de produtos.

Apesar da grande diversidade de padrões de concorrência, regularidades observadas em conjuntos de setores permitem definir uma taxinomia composta por quatro grandes conjuntos de firmas, segundo Ferraz et al. (1997).

Grupo de commodities: integrado por indústrias de processo contínuo, cujos produtos são homogêneos e têm seus preços determinados no mercado internacional.

Grupo de duráveis: inclui indústrias de montagem em larga escala, entre elas os produtores de bens de consumo duráveis, cuja principal característica é a grande incorporação tecnológica.

Grupo de tradicionais: integra indústrias que elaboram produtos de menor conteúdo técnico destinados ao consumo final. São setores tecnologicamente dominados por fornecedores de insumos e equipamentos.

Grupo de difusores de progresso técnico: compostos por indústrias que são a base do novo paradigma técnico-industrial para os demais grupos.

Com base nos quatro sub-grupos pode-se dizer que o setor de telecomunicações, por possuir um elevado progresso técnico assim como um elevado investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, está inserido no grupo de difusores de progresso técnico, com fornecimento de serviços e tecnologias essenciais para as demais indústrias.

De acordo com Ferraz et al. (1997), neste grupo o padrão de concorrência é determinado pelo investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, por se tratar de um grupo altamente tecnológico tem-se poucos concorrentes atuando no mercado e também um mercado bastante segmentado. A indústria é altamente especializada possuindo um alto volume de interação com o cliente, aproveitando economias de escala e escopo. O ponto importante passa a ser a inovação tecnológica na busca de ganhos de mercado.

2.5 - COMPETITIVIDADE E FATORES DETERMINANTES

Segundo Ferraz et al. (1997, p.3), a competitividade pode ser definida como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.”

Empresas consideradas competitivas conseguem se manter no mercado e até aumentar sua participação através de ações estratégicas, e não ter apenas lucros extraordinários por curto espaço de tempo, mas sim manter uma margem de lucro que possa recompensar os custos.

Neste sentido devem-se apresentar os fatores determinantes da competitividade, Ferraz et al. (1997) apresenta três fatores: os fatores empresariais, os fatores estruturais e por último os fatores sistêmicos.

- Fatores empresariais: são aqueles sobre quais as empresas detêm poder de decisão e podem ser modificados de acordo com condutas ativas assumidas, são considerados fatores empresariais a gestão, a inovação, os recursos humanos e a produção.
- Fatores estruturais: são aqueles em que as empresas detêm poder de intervenção limitado, diferentemente dos fatores empresariais, apresentam especificidades setoriais mais nítidas na medida em que têm sua importância diretamente relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada setor. Podem ser divididos em três grupos: os que dizem respeito ao mercado (tamanho, dinamismo, grau de sofisticação, acesso a mercados internacionais), à configuração da indústria (desempenho e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva, articulação na cadeia), e ao regime de incentivos e regulação da concorrência (aparato legal, política fiscal, financeira e comercial, papel do Estado).
- Fatores sistêmicos: são fatores que se constituem em externalidades para as empresas e sobre os quais ela detém escasso ou nenhum poder de intervir. Os principais são o ambiente macroeconômico, as político-institucionais, os legais-regulatórios de infra-estrutura, os sociais e os internacionais.

Para serem competitivas, de acordo com Ferraz et al. (1997), as empresas buscam adotar em cada instante, conforme o padrão de concorrência existente no mercado em que atuam, estratégias, tais como gastos com aumento da eficiência produtiva, da qualidade, da inovação, do marketing entre outros. Formulam e reformulam suas estratégias competitivas apoiadas em avaliações sobre quais são os pontos críticos para o sucesso competitivo, os padrões de concorrência funcionam como balizas estruturais condicionando o processo de tomada de decisões.

Estes padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, seja referente ao setor em que atuam - complementaridades tecnológicas, restrições ou estímulos associados ao fluxo de mercadorias e de serviços -ou até mesmo ao próprio sistema econômico, disponibilidades de infra-estrutura, recursos financeiros e humanos, leis, sistema de planejamento, políticas, instrumentos de fomento, ambiente macroeconômico e arcabouço institucional.

Pode-se então definir que a competitividade é, conforme Ferraz et al. (1997), função da adequação das estratégias da empresa de acordo com o padrão de concorrência vigente no mercado em que atua. Em cada mercado vigoraria um determinado padrão de

concorrência determinado a partir da interação entre estrutura e condutas, sendo assim competitivas as empresas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência vigente. Sendo as estratégias seguidamente revistas à luz dos seus próprios resultados e impactos no tempo presente e esperados no futuro sobre o padrão de concorrência das ações e reações das concorrentes e da situação dos aspectos de natureza estrutural e sistêmica.

Sendo que a competitividade, de acordo com Ferraz et al. (1997), pressupõe a necessidade de capacidade inovativa, as condições específicas, tais como tecnológicas, produtivas e de mercado, da indústria considerada e do ambiente econômico num sentido mais amplo - externalidades físicas, sociais, técnico - científicas, condições institucionais, aparato regulatório - são decisivas para que as empresas desenvolvam seu potencial competitivo, naturalmente assimétrico e diferenciado.

Logo, a ênfase nos condicionantes sistêmicos da competitividade – sem prejuízo dos fatores internos à empresa e dos setoriais – estará refletindo, nesse enfoque, o reconhecimento da importância de se constituir e preservar um ambiente econômico competitivo, isto é, que favoreça o exercício contínuo de pressões competitivas sobre as empresas, quaisquer que sejam as estruturas de mercado vigentes. Nessa perspectiva, a competitividade não se constrói pela tentativa de redução da concentração industrial, como nas antigas políticas antitruste, ou pela diluição do poder de mercado das empresas oligopolistas, na hipotética busca de aumentar a contestabilidade de sua posição, mas pela exploração em grau máximo do potencial inovativo, diferenciado, que esse poder confere. (POSSAS, 1996, p.73-74)

A partir da noção de competitividade as empresas atuantes em determinado setor devem investir em sua capacidade inovativa, buscando sempre ter um poder de reação frente as demais empresas.

O mercado sendo considerado o principal *locus*, define assim quais estratégias devem ser tomadas para enfrentar o padrão de concorrência, mantendo-se um ambiente econômico que permita pressões sobre as empresas atuantes, forçando as mesmas a utilizar todo o seu poder de reação, não importando qual o padrão de concorrência vigente, tem-se maior eficiência e uma maior competitividade. Podendo para isto serem utilizados os fatores sistêmicos.

Esta segunda definição é um contraponto a definição de Ferraz et al. (1997), pois aqui é dada mais importância aos fatores sistêmicos, criando assim uns mercados competitivos, relegando ao padrão de concorrência um segundo plano.

2.6 - INDÚSTRIAS DE REDE E REGULAÇÃO

Indústrias de rede, segundo Fiani (2002), eram consideradas como monopólio natural, com forte intervenção do governo, pois apresentavam externalidades, economias de escala, e uma ampla infra-estrutura. A partir dos anos 80 com as reformas, o Estado passa a ter outras funções tais como a regulação. Os traços gerais das reformas, embora estejam subordinados ao ambiente institucional de cada país podem ser identificados pela implementação das seguintes medidas:

- 1) Desverticalização dos diferentes segmentos de atividade da cadeia produtiva dos setores de infra-estrutura;
- 2) introdução da concorrência em diferentes segmentos de atividade das indústrias de rede;
- 3) Abertura do acesso de terceiros às redes;
- 4) Estabelecimento de novas formas contratuais;
- 5) Privatização das empresas públicas;
- 6) Implementação de novos mecanismos de regulação e criação de novos órgãos reguladores. (FIANI, 2002, p.533)

Com a reestruturação das indústrias de rede, de acordo com Fiani (2002), modificou o modo da organização industrial e as formas de regulação que governavam as atividades econômicas e os serviços prestados pelas empresas operadoras, dando as empresas novas oportunidades de investimentos e ao Estado, novas atribuições tais como regulação e defesa da concorrência. Sendo assim é necessário que se crie um novo ambiente institucional, no qual as ações dos órgãos reguladores reúnam um leque de missões de regulação, conforme abaixo:

- Supervisionar o poder de mercado dos operadores e evitar práticas anticompetitivas;
- Organizar a entrada de novos operadores e promover a competição;
- Zelar pela implementação de um novo modo de organização industrial;
- Defender e interpretar as regras, arbitrando os eventuais conflitos entre atores;
- Complementar o processo de regulamentação;
- Estimular a eficiência e a inovação, estimulando a repartição dos ganhos de produtividade registrados na indústria com os consumidores;
- Zelar pelas condições de operação coordenada das redes,
- Assegurar o cumprimento das missões de serviço público. (FIANI, 2002, p.536)

Com a privatização do setor de telecomunicações, e por este se tratar de um serviço de utilidade pública, tem-se a necessidade de regulação no setor. De acordo com Fiani (2002, p.515), define-se regulação como:

Qualquer ação do governo no sentido de limitar a liberdade de escolha dos agentes econômicos. Dessa forma, quando um agente regulador (uma agência responsável por algum setor da economia, como eletricidade, telecomunicações,

etc.) fixa uma tarifa para um determinado serviço, está restringindo a liberdade que uma empresa tem de estabelecer o preço pela sua atividade.

Através da regulação, segundo Kon (1994), o governo tenta estabelecer os níveis de preços dos produtos, de modo que a empresa não aufera lucros excedentes explorando os clientes. Em alguns mercados o governo concede franquias a uma ou várias empresas, como é o caso do setor de telecomunicações, sendo estas empresas supervisionadas por uma comissão reguladora com poderes para examinar a conduta da empresa e controlar seus preços.

A regulação visa lidar com três aspectos econômicos básicos: o nível de preços, a estrutura de preços e o objetivo de competição. O nível de preços é estabelecido de modo a permitir alguma taxa de retorno, cujo nível é controverso. (KON, 1994, p.182)

Pode-se dizer que o campo de regulação é muito mais extenso do que apenas a regulação de preços, conforme Fiani (2002), ele se estende também à regulação de quantidades, qualidade entre outros. No caso do setor de telecomunicações esta é bem ativa, atuando tanto sobre metas de atendimento como metas de qualidade. Indo desde cobrança de número de linhas instaladas, até tempo de demora para resolução de solicitações de reparos.

Conforme Giambiagi e Além (2000), o processo de privatização dos serviços públicos no Brasil teve início em 1995 com a privatização dos setores de telecomunicações e energia elétrica, que ao contrário das privatizações anteriores, era necessário que a venda destas empresas fosse acompanhada de um esquema adequado de regulação, evitando que fosse substituída uma situação de monopólio público por um monopólio privado, faz-se necessário à criação de um órgão regulador e neste caso é criado a ANATEL, que tem como missão:

Promover o desenvolvimento das telecomunicações do País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infra-estrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional (ANATEL).

Conforme as normas estabelecidas, a ANATEL entrou em pleno funcionamento em 1997, um ano antes de ocorrer o processo de privatização, permitindo que as empresas que fossem entrar no setor já entrassem sabendo que estariam sob o controle da agência reguladora. Esta tem como atribuições:

- Implementar a política nacional de telecomunicações.
- Propor a instituição ou eliminação da prestação de modalidade de serviço no regime público.
- Propor o Plano Geral de Outorgas.

- Propor o plano geral de metas para universalização dos serviços de telecomunicações.
- Administrar o espectro de radiofrequências e o uso de órbitas.
- Compor administrativamente conflitos de interesses entre prestadoras de serviços de telecomunicações.
- Atuar na defesa e proteção dos direitos dos usuários.
- Atuar no controle, prevenção e repressão das infrações de ordem econômica, no âmbito das telecomunicações, ressalvadas as competências legais do Cade.
- Estabelecer restrições, limites ou condições a grupos empresariais para obtenção e transferência de concessões, permissões e autorizações, de forma a garantir a competição e impedir a concentração econômica no mercado.
- Estabelecer a estrutura tarifária de cada modalidade de serviços prestados em regime público. (ANATEL)

Percebe-se que a ANATEL tem diversas atribuições no que se refere ao controle do pleno funcionamento do setor de telecomunicações no Brasil e pode-se afirmar que este modelo de regulação vem funcionando bem na atual conjuntura do país.

Criando o órgão de regulação antes de privatizar o Brasil tem como cuidado, diferentemente das privatizações ocorridas anteriormente, evitar que se transfira um monopólio público para um monopólio privado. O que seria extremamente prejudicial para a população em si. Criando a agência reguladora antes, mostram-se as empresas entrantes que já se têm uma política definida de como deverá proceder a empresa. A ANATEL trabalha independentemente das empresas, podendo multá-las caso não atendam as metas pré-estabelecidas.

Inicialmente, segundo Novaes (2000), a ANATEL ficou responsável pela elaboração de dois planos:

- Plano Geral de Outorgas (PGO) – aprovado em 12 de fevereiro de 1998 – estabelece as regras para concessão, não tendo estas caráter exclusivo. O plano subdivide o território e define os prazos de concessão.
- Plano Geral de Universalização do Serviço de Telecomunicações – aprovado em 15 de maio de 1998 – estabelece metas de atendimento para as empresas concessionárias, tais como número de linhas instaladas, solicitação de reparos, telefonia pública, etc.

Com estes dois planos o governo demonstra seu controle sobre as concessionárias, não permitindo que estas busquem apenas o lucro extraordinário, mas lhe mostra o caminho que devem seguir, direcionando seus planos de investimentos para o atendimento das demandas reprimidas, prestando um serviço com qualidade ao consumidor final.

É importante ressaltar, que o objetivo da ANATEL com a desestatização das telecomunicações, é garantir com que todas as metas sejam atendidas, após isso ter ocorrido, o mercado será aberto a livre concorrência entre as teles hoje existentes, e outras futuras no mercado.

2.7 – SÍNTESE CONCLUSIVA

Para melhor entender o processo que se passou no país ao longo do século XX, culminando na privatização de alguns setores, entre eles o de telecomunicações, é importante entender que a partir dos anos 50 o Estado passou por fortes transformações. Nas décadas de 50, 60 e 70 o Estado foi o grande responsável pelo desenvolvimento do país. O marco histórico das telecomunicações ocorre na década de 70 com a criação da TELEBRÁS, empresa de telecomunicações do Brasil.

Com a conseqüente transformação do Estado e a redução dos investimento nas estatais, o governo reestrutura a maior parte de suas empresas e repassa elas ao capital privado, através da privatização. O processo de privatização no Brasil, no fim da década de 80 e durante toda a década de 90 foi intenso, muitas empresas foram repassadas ao capital privado, principalmente ao capital externo. A privatização do setor de telecomunicações aconteceu em 1998.

Com a privatização tinha-se como objetivo a introdução da concorrência no setor, visando assim melhorar o atendimento ao consumidor final, melhorar os níveis de investimentos e oferecer um maior portfólio de serviços. A introdução da concorrência obriga as novas empresas entrantes no mercado a atuarem de forma competitiva, afinal precisam ganhar participação de mercado para justificar o alto volume de investimentos em modernização e expansão.

A competitividade depende muito das estratégias de cada empresa, deve ser analisado tantos fatores internos quanto externos, para atuar de forma a obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Mas no setor específico deste estudo, além das empresas terem que se preocupar com a crescente concorrência, a eficiência dos processos visando a competitividade, devem também atender a metas estabelecidas pelo governo, através de uma agência de regulação criada para este fim. No setor de telecomunicações, tem-se a ANATEL, agência com autonomia, sem vínculos com as empresas e responsável pelo controle das ações das empresas atuantes no setor.

O Estado altera seu perfil, mas nem por isso abandona o setor, o controle acionário das empresas pertence ao capital privado, mas o controle do atendimento continua sofrendo intervenção do governo.

3 - PROCESSO HISTÓRICO DE CONSTITUIÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL: PRINCIPAIS PONTOS

3.1 – INTRODUÇÃO

O terceiro capítulo tem como intuito mostrar o processo histórico de implementação e consolidação do setor de telecomunicações no Brasil. Mostrando as diversas fases que o mesmo passou, a nível nacional e especificamente em Santa Catarina, até o processo de privatização.

Para isto, dividi-se este em quatro partes, além deste item introdutório. No primeiro item discorre-se sobre os elementos iniciais do setor no Brasil, analisando sua introdução e seu desenvolvimento até 1962, de forma sintética. O segundo item, trata da introdução do monopólio governamental no setor, dando se maior ênfase a esta fase da história, mostrando a importância deste ato para o desenvolvimento das telecomunicações no Brasil.

O terceiro item busca mostrar algumas especificidades da constituição do setor em Santa Catarina, apresentando dados da evolução de assinantes e o desenvolvimento do mesmo, principalmente após a estatização do setor. Por fim, o item quatro, tem como intuito sintetizar a história do setor no Brasil e obter algumas conclusões preliminares com este estudo.

3.2 – 1877 – 1962: ELEMENTOS INICIAIS

O início do setor de telecomunicações no Brasil, conforme informações do Ministério das Comunicações (1988), ocorreu em 1877 com a instalação de linhas telefônicas interligando o palácio da Quinta do Boa Vista às residências dos ministros, pelo então Imperador do Brasil, Dom Pedro II. Em 1881 através do decreto nº 8065, de 17 de abril, é concedida à “Telephone Company do Brasil” a permissão para fazer negócios, construir e permitir o funcionamento de linhas telefônicas, esta é portanto a primeira empresa a explorar os serviços de telefonia no Brasil.

Neste incipiente começo, linha telefônica era raridade, adquirir uma era extremamente custoso, não se tendo uma grande inserção dos serviços de telecomunicações no país, era raro ter com quem se comunicar. Sendo assim, no princípio o setor atendia ao Estado, que utilizava o mesmo, para interligar a sede do governo a casa dos ministros.

Em São Paulo, conforme Siqueira (1999), a telefonia teve seu início em 1884, com oito assinantes, através da Companhia de Telegraphos Urbanos, a primeira central automática é instalada em 1928, após já haver em funcionamento duas no Rio Grande do Sul, uma em Porto Alegre e outra em Rio Grande respectivamente instaladas em 1922 e 1925. Na capital do Brasil, Rio de Janeiro, a primeira central automática é instalada apenas em 1929.

Dos anos 20 aos 60, o ritmo de desenvolvimento da telefonia brasileira foi dos mais lentos. Um longo período de estagnação. Só depois da Segunda Guerra Mundial o Brasil toma consciência do profundo atraso das telecomunicações.(SIQUEIRA, 1999, p.43)

No período compreendido entre 1877 a 1962, o setor de telecomunicações pode ser considerado como caótico, onde centenas de companhias telefônicas independentes, particulares, governamentais e estrangeiras exploravam os serviços, sem nenhuma padronização técnica nos equipamentos, com baixo nível de integração e geralmente com baixo nível de serviços. De acordo com o Ministério das Comunicações (1988) em 1962 o país contava com pouco mais de 1 milhão de linhas instaladas e impressionantes 900 concessionárias operando no Brasil.

3.3 – 1962 – 1997: MONOPÓLIO GOVERNAMENTAL NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

No início da década de 60, os serviços de telecomunicações viviam uma séria crise, quase a ponto de um colapso, devido ao poder concedente estar desdobrado em diversas escalas, níveis nacionais, estaduais e municipais, contribuindo para a proliferação de concessionárias sem expressão. Neste contexto, inclusive as empresas mais importantes sofriam sérias dificuldades financeiras, contribuindo para a deteriorização do setor.

Durante a década de 60, de acordo com o BNDES (2000), o setor de telecomunicações passou por um novo estágio de avanço tecnológico, e também se destacou ações do governo para a institucionalização do setor, criando órgãos para organizar, através da fiscalização, estatização, centralização e integração. Um dos órgãos que foi criado com essa finalidade foi o Ministério das Comunicações. Mesmo com toda essa regulamentação, o mercado de telefonia local, aparentava um certo abandono.

Conforme dados do Ministério das Comunicações (1988), em 1962 é promulgada a lei nº 4117, referente ao código brasileiro de telecomunicações, trazendo como medidas as seguintes inovações:

- Previsão de um Sistema Nacional de Telecomunicações capaz de assegurar, de forma global e integrada, os serviços de telecomunicações nacionais;
- Definição de acordo com a constituição em vigor, que os serviços de telégrafos, radiocomunicações e telefone de longa distância ficariam sob responsabilidade da união;
- Institui o Conselho Nacional de Telecomunicações – CONTEL;
- Subordina o CONTEL a Presidência da República, tendo como Secretaria Executiva o Departamento Nacional de Telecomunicações – DENTEL;
- Autoriza o poder público a criar uma entidade pública, em forma de empresa pública, para explorar os serviços de telecomunicações de longa distância e internacional, à EMBRATEL criada em 1965;
- Institui o Fundo Nacional de Telecomunicações – FNT, composto basicamente por recursos provenientes da aplicação de uma sobretarifa de 30% incidente sobre os serviços públicos de telecomunicações, para custeio das atividades da EMBRATEL;
- Institui o Plano Nacional de Telecomunicações, especificando seus objetivos e princípios a serem seguidos na aplicação de recursos do FNT para implantação do Sistema Nacional de Telecomunicações.

A promulgação do código brasileiro de telecomunicações representa um marco histórico no setor, afinal o governo através deste passa a ser o grande responsável pelo desenvolvimento da infra-estrutura necessária. Cria a EMBRATEL, primeira grande empresa de telecomunicações do Brasil, responsável por telefonia de longa distância e ligações internacionais. Cria também conselhos e departamentos que tinham como função o controle de investimentos, assim como o planejamento das políticas de expansão.

De acordo com Siqueira (1999), a consciência da importância sempre crescente das comunicações para o desenvolvimento e segurança do país, fez com que o governo criasse o Ministério das Comunicações em 1967. Absorvendo o CONTEL e o Departamento de Correios e Telégrafos.

Já em seus primeiros anos de existência, dada a carência dos serviços públicos de telecomunicações no Brasil, o Ministério instituí um sistema de coordenação e planejamento centralizado, capaz de assegurar a expansão integrada com a unificação operacional dos serviços, compatibilizando o desenvolvimento do setor com as exigências do desenvolvimento nacional. Também foi estabelecido dispositivo de apoio à reserva de

mercado, que permitiam que os fabricantes elaborassem programas de produção, a médio e longo prazo, garantindo sua expansão coordenada.

O Ministério tinha como ações o programa de integração operacional de empresas telefônicas; o plano integrado de expansão telefônica; a indústria de telecomunicações; a formação de pessoal; a consolidação da legislação; a criação de empresas regionais e a elaboração de projetos específicos. E para realizar essas ações tomam-se as seguintes medidas:

- Reformulação do CONTEL, levado à condição de assessoramento do Ministério;
- Criação da TELEBRÁS, entidade pública destinada ao planejamento e coordenação das telecomunicações do interesse nacional, através da lei nº 5792 de 11/07/72;
- Incorporação e aglutinação das diversas empresas telefônicas de tal forma que, sempre que possível, se constitua apenas uma empresa exploradora de serviços de telefonia pública em cada estado, vinculadas ao sistema TELEBRÁS;
- Colocação do Fundo Nacional de Telecomunicações, sob controle direto do Ministério;
- Reformulação dos critérios tarifários para a operação das empresas de telefonia;
- Realização de um amplo diagnóstico sobre a indústria de telecomunicações nacional, que serviu como importante subsídio para a fixação da política industrial do setor.

Com a criação do Ministério das Comunicações o setor definitivamente se consolida, e tem como principal fundamento o incentivo a indústria genuinamente nacional. O Ministério realiza estudos, incentivos e diagnósticos. Possui autonomia para realizar projetos e pesquisas específicas, busca consolidar no país uma indústria eficiente e ao mesmo tempo auto-suficiente.

Com a consolidação do Ministério das Comunicações assim como a consolidação dos serviços de longa distância e ligações internacionais, explorados pela EMBRATEL, a União se volta para os investimentos na infra-estrutura para fornecer o serviço de ligação local. Este estava sendo oferecido de forma deficiente, devido tanto a problemas tecnológicos, quanto pela não integração das empresas. Por volta de 1972,

aproximadamente mil empresas, concessionárias do serviço de telefonia, a maioria de capital privado, são integradas passando a serem controladas pela holding TELEBRÁS, que tinha como objetivos:

Planejar os serviços públicos de telecomunicações; gerir a participação acionária do governo federal nas empresas de serviços públicos de telecomunicações do país; coordenar e prestar assistência técnico-administrativa às empresas de serviços públicos de telecomunicações; promover a captação, em fontes externas, de recursos a serem aplicados pela sociedade ou pelas empresas de serviços públicos de telecomunicações na execução de planos e projetos aprovados pelo Ministério das Comunicações; promover, por intermédio de subsidiárias ou associadas, a implantação e exploração de serviços públicos de telecomunicações no território nacional e no exterior; promover e estimular a formação e o treinamento de pessoal especializado. (SIQUEIRA, 1999, p.60)

Como se vê a criação da TELEBRÁS tinha como intuito completar o serviço de telecomunicações e criar assim uma empresa responsável pelo desenvolvimento e fomento do setor para o Brasil. Com a criação desta, o Brasil dá um grande salto no setor de telecomunicações. Passando a controlar além dos serviços de longa distância, os serviços de ligação local, com isso passa a ter pleno controle do setor. A criação da empresa está relacionada ao período de milagre econômico, fase onde o Estado cria diversas estatais no intuito de fomentar o crescimento e desenvolvimento econômico do país.

A TELEBRÁS passou a ser a grande prestadora estatal dos serviços de telecomunicações, com qualidade, diversidade e quantidade suficiente de linhas, sendo sua missão contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país. Para que implementasse tal ação, a empresa instituiu em cada estado uma empresa-pólo, no caso do Santa Catarina a Telecomunicações de Santa Catarina S.A., TELESC, e promoveu a incorporação das companhias telefônicas existentes, pela aquisição de seus acervos ou de seus controles acionários. Alterando assim, profundamente, a organização industrial vigente fazendo com que o ano de 1972 fosse considerado um marco de mudanças estruturais no setor.

Em 1976, segundo Siqueira (1999), a TELEBRÁS cria o seu Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Padre Roberto Landell de Moura (CPqD), estabelecido em Campinas. Este centro concentra a melhor parcela do desenvolvimento tecnológico do país, sendo responsável por grandes inovações, tais como: centrais telefônicas digitais, desenvolvimento da fibra óptica brasileira, comunicação via satélite, comunicação de dados e software. Com o desenvolvimento da pesquisa, forma-se no país uma indústria de telecomunicações no Brasil, substituindo assim as importações. A indústria nacional é

protegida, chegando a índices de nacionalização de 95%, essa medida foi responsável pelo êxito do setor de telecomunicações nos anos 70 e início dos anos 80.

O setor de telecomunicações tem nos anos 70 sua época de maior desenvolvimento com amplo incentivo do estado, com uma política industrial protecionista para o setor, mantendo o monopólio estatal, e uma fabricação quase completamente nacional de todos os componentes necessários para o desenvolvimento do setor de telecomunicações.

Continuando a consolidar o setor, a TELEBRÁS tratou de implementar, ano após ano, uma configuração que seria interrompida apenas com a privatização, na década de 90: tornou-se holding de um sistema constituído de 27 operadoras estaduais e uma operadora de longa distância, mais dois centros de treinamento (em Recife e em Brasília) e o CPqD, sendo a responsável por mais de 95% dos serviços públicos de telecomunicações do país. O restante ficou reservado a cinco empresas que não pertenciam ao sistema. (BNDES, 2002, p.4)

No fim da década de 80, segundo cartilha do Ministério das Comunicações de 1988, as indústrias do setor produziam a maior parte dos componentes necessários, com tecnologia genuinamente nacional, investimentos em constantes inovações, investimentos estes que eram justificados por um mercado com possibilidade de expansão. O governo fala também no início da telefonia móvel, atendendo primeiramente as cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília.

A dinamização da atividade industrial, como conseqüência da implantação deste serviço, promoverá a geração de empregos, e a entrada adicional, geral na exploração da telefonia móvel, que atenderá as camadas sociais de maior poder aquisitivo, permitindo intensificar novos programas de cunho social, destinados aos segmentos de menor renda. (MINISTÉRIO, 1988, p.47)

Mas ao contrário do que o Ministério afirmava o setor não estava tão estabelecido assim. Segundo Siqueira (1999), em meados dos anos 80, o sistema esgota-se, de 1982 a 1994, o sistema passa por um novo caos, resultado da demanda reprimida, da desprofissionalização e na politização das diretorias. Para a sociedade, os telefones tornam-se a cada dia mais escassos, os serviços pioram, os planos de expansão tornam-se caros e as empresas passam a não cumprir os prazos estabelecidos.

O setor volta ao estado de caos, neste período a demanda pelo serviço é grande, mas a falta de investimento por parte da união prejudica o plano de expansão. A planta instalada apresenta no período um baixo crescimento relativo à demanda que com o passar dos anos só aumenta.

A falta de investimentos além de fazer com que aumente a demanda reprimida, fez com que o governo não investisse em novas tecnologias, sendo assim o projeto de

implantação de telefonia móvel foi relevado a segundo plano. Enquanto no exterior o serviço foi instituído em 1977, no Brasil começou a desenvolver-se apenas em 1990.

Desta forma, conforme dados do BNDES (2002), no que tange a prestação do serviço, a estagnação do crescimento da TELEBRÁS e a falta de investimentos resultou na escassez de novas linhas, na degradação da qualidade das comunicações, em planos de expansão onerosos com prazos dilatados, no congestionamento das rotas de longa distância em horários de pico, em tarifas mais elevadas e na descapitalização das empresas, necessitando assim que fosse pensada uma nova mudança para o setor, principalmente por tratar-se de infra-estrutura ligada à competitividade de todos os setores da economia.

Um setor como o de telecomunicações deve ser ágil, com pleno funcionamento, até porque todos os demais setores da economia dependem da comunicação para o crescimento. Um setor com esse nível de importância não pode ficar estagnado, nem passar por sucessivas crises de demanda. “Com o congestionamento das telecomunicações, tudo tende a ficar mais lento e complicado. Piora o abastecimento. Caem as exportações. Baixa o volume de negócios.” (SIQUEIRA, 1999, p.67).

A decadência do setor de telecomunicações se dá principalmente pelo confisco de recursos do FNT que passou a ser revertido para o Tesouro Nacional, segundo Siqueira (1999), no período compreendido entre os anos de 1975 a 1984 o governo reverteu para seus cofres em torno de 10 bilhões de dólares, com isto o setor passou por uma ampla descapitalização, resultando em um congestionamento de demanda.

Outro problema apresentado foi a falta de gestão no que se refere às tarifas cobradas. De acordo com Siqueira (1999), em 1994 a tarifa cobrada era equivalente a 18% de seu valor real em 1975. Estando a cobrança de tarifas tão desatualizada com a realidade, a TELEBRÁS se vê obrigada a buscar recursos em outras fontes, sendo assim, decide pelo autofinanciamento através dos novos assinantes. Em 1994, para se ter uma linha telefônica era preciso desembolsar em torno de 1200 dólares e em troca o futuro assinante recebia ações da empresa. Em um país que passava por sucessivas crises desde meados dos anos 80 ter um telefone não era para qualquer um. A classe média dificilmente conseguia adquirir um telefone, a fila de espera a cada dia aumentava mais, em 1994, tem-se milhões de candidatos à espera de uma linha telefônica, criando assim um mercado negro, podendo chegar a custar em torno de 5 a 10 mil dólares para adquirir uma linha nova em locais onde os congestionamentos eram grandes, através deste mercado paralelo.

Com base em Siqueira (1999), o Sistema TELEBRÁS, em 1994, possui cerca de 90% da planta de telecomunicações do Brasil, atuando em uma área onde reside mais de

90% da população brasileira. O controle acionário pertencia a União que detinha um pouco mais de 50% das ações, o restante das ações está nas mãos do capital privado. Tendo em torno de 6 milhões de acionistas involuntários, resultado do programa de autofinanciamento lançado para expandir a empresa a partir de 1975. No período compreendido entre 1975 e 1995 a planta do Sistema TELEBRÁS expandiu algo em torno de 500%, enquanto que o tráfego telefônico aumentou em proporção bem maior, mais de 1200% no serviço local e mais de 1800% nos serviços interurbanos. Essa demanda seria apenas dos atuais assinantes. O Ministério das Comunicações estima que a demanda por novas linhas telefônicas, neste período, variasse de 18 a 25 milhões, quantificação essa que se refere a possíveis clientes em potencial.

Neste período o nível de investimentos era por demais insignificante com relação à demanda apresentada. O governo não conseguia expandir a oferta de acordo com a demanda e a espera por um telefone era muito grande se comparado aos dias atuais. As pessoas que já possuíam uma linha passavam pelos mais diversos problemas, tais como congestionamento, dificuldade para completar ligações, ruídos, interferências entre outros.

Com a decisão pela privatização do setor, o Estado inicia um processo de reestruturação com novos investimentos. Segundo Doris (1999), isto ocorre a partir de 1996, ano em que o setor de telefonia fixa apresentava baixa penetração com alta demanda reprimida, um crescente mercado paralelo, devido principalmente a instalação de novas linhas, um elevado custo ao novo assinante e uma planta com baixa digitalização. Já o setor de telefonia móvel apresentava baixa oferta e planta instalada com percentual de digitalização próximo a zero.

Mediante toda essa análise nota-se que o setor teve momentos distintos, um primeiro momento de ampla expansão e um segundo de uma profunda e acelerada crise. Até meados dos anos 70 o setor tem um grande volume de investimentos, com vasto apoio do governo federal, já no segundo período, após o ano de 1975, o governo passa a reverter a verba destinada ao setor para o Tesouro Nacional, diminuindo consideravelmente os investimentos. Voltando estes a ocorrer na fase de reestruturação do setor para o processo de privatização.

Pode-se resumir o processo histórico do setor conforme segue:

Período	Características
1877 – 1962	Livre mercado, serviço fornecido por concessionárias privadas, com baixa densidade do serviço. Setor pouco desenvolvido em comparação ao resto do mundo.
Década 60	Promulgação do código brasileiro de telecomunicações, governo passa a prover serviços de longa distância e ligações internacionais, através da criação da EMBRATEL. Serviço de telefonia local permanece o fornecimento por empresas privadas com infra-estrutura precária.
Década de 70	Criação da TELEBRÁS, empresa responsável pelo fornecimento dos serviços de telefonia fixa local, criada através da aquisição das diversas concessionárias privadas. Setor passa por um período com alto volume de investimentos, concentrados principalmente em expansão da planta e em Pesquisa e Desenvolvimento.
Década de 80	Crise econômica mundial afeta o Brasil, que passa por uma fase de elevado endividamento, forte recessão, recursos do setor de telecomunicações são revertidos ao Tesouro Nacional. Investimentos em expansão tornam-se raros, serviço fornecido é precário.
1990 – 1995	Setor possui uma ampla demanda reprimida, baixo volume de investimentos, tarifas desatualizadas, política crescente de auto financiamento.
1995 – 1997	O setor passa por um processo de reestruturação com adequação das tarifas, investimentos em melhorias, auditorias internas entre outros.

Quadro 01 - Fases do setor de telecomunicações no Brasil

Fonte: Elaboração própria

3.4 – A TELEFONIA EM SANTA CATARINA E A TELESC: CONSTITUIÇÃO HISTÓRICA

Em Santa Catarina, assim como no Brasil, o setor de telefonia passou por momentos bem distintos, podendo ser apresentado como principais os relacionados abaixo:

- 1882 – Primeiro contrato de concessão, com duração de 20 anos;
- 1927 – Criação da Companhia Telefônica Catarinense (CTC);

- 1969 – Setor passa a ser controlado pelo Estado, criação da Companhia de Telecomunicações do Estado de Santa Catarina (COTESC);
- 1973 – Controle acionário da COTESC é repassado a TELEBRÁS;
- 1974 – COTESC passa a ser TELESC;
- 1998 – Privatização da TELESC, passando a ser Brasil Telecom S/A.

A primeira demonstração do setor de telecomunicações à população de Santa Catarina, segundo Santos (2000), ocorreu em 1878, através de uma chamada ilha-continente, ligando a estação telegráfica do centro da cidade, no largo do palácio, à estação do Estreito, em uma distância de aproximadamente dois quilômetros. Já a primeira concessão ocorreu apenas em 1882, sendo autorizada a família Macedo a explorar o serviço. Essa primeira concessão não apresentou grandes avanços, o setor continuava incipiente e atingindo a poucos, esta situação se prolongou até 1927.

Até 1927, pouquíssimas cidades contavam com serviços telefônicos, somente Florianópolis, Blumenau e Joinville possuíam centrais locais manuais (Itajaí não possuía central telefônica), prevalecendo no Estado diversas empresas pequenas de telefonia (telefônicas), em sua maioria com abrangência municipal. (SANTOS, 2000, p. 383)

Assim como no Brasil o setor em Santa Catarina era incipiente, com baixo desenvolvimento, investimentos escassos e muitas empresas atuando. Esta situação melhora um pouco a partir de 1927, com a criação da CTC, pelo Coronel Juan Carlos Ganzo Fernandez. Segundo Santos (2000), a empresa recebe inicialmente autorização para explorar os serviços interurbano, fonográfico e também o serviço telefônico em Santa Catarina. A exploração nos demais municípios dependeria de concessão local.

O primeiro passo da CTC, de acordo com Santos (2000), foi a instalação de uma estação rádio-telegráfica em Florianópolis, Itajaí, Blumenau, Joinville e Laguna, através de linha telefônica. Em Lages, a ligação era por rádio. As cidades mencionadas foram as primeiras a serem ligadas à capital. Em 1929 o estado já contava com 23 estações, ligadas entre si por uma rede de 800 km, atravessando 14 municípios. A ligação interurbana só podia se concretizar com a intervenção da central, que contactava a pessoa chamada através de fonograma, marcando data e hora da conversa.

Em setembro de 1930, conforme Santos (2000), a CTC inaugurava em Florianópolis a primeira central automática de telefonia do estado, sistema que dispensava definitivamente o emprego de funcionários para completar chamadas interurbanas. Na década seguinte, este tipo de central era levado também às cidades de Blumenau, Lages e

Rio do Sul. A primeira grande ampliação telefônica da capital ocorreu em 1952, com a entrada em operação de uma nova central com capacidade para 2200 telefones.

Os investimentos realizados pela CTC permitiram uma significativa evolução da planta instalada, pode-se notar isto conforme quadro 02:

ANO	TELEFONES EM SERVIÇO
1940	2.350
1947	3.399
1953	5.438
1960	9.207
1969	14.524

Quadro 02 –Planta instalada de assinantes em Santa Catarina em 1940, 1947, 1953, 1960 e 1969

Fonte: Adaptado de Santos (2000)

O serviço de telecomunicações em Santa Catarina vinha apresentando um rápido crescimento, assim como a tendência nacional, necessitando uma maior interação e até mesmo uma intervenção do governo.

Com o desenvolvimento acelerado do Estado, contudo, a CTC não conseguiu fazer face aos altos investimentos exigidos. O sistema telefônico se tornava sub-dimensionado, tanto em capacidade como em extensão. Então, segundo Santos (2000), em 14 de julho de 1969, o Governo do Estado incorpora a CTC, e a empresa de Joinville e mais trinta e três empresas municipais, criando através da lei nº 4.299 a COTESC.

Quando o governo estadual assumiu o controle da Companhia, o número de telefones instalados em todo território catarinense, conforme Santos (2000), era de apenas 14.524 terminais e somente 70 municípios eram atendidos. Em dois anos, a planta telefônica do estado sofreu um acréscimo de quase 50%, passando a contar com aproximadamente 21 mil telefones instalados. Para atingirem seus objetivos o governo lançou um plano diretor direcionando seus investimentos para o pleno atendimento das 142 sedes municipais e a plena substituição das centrais telefônicas manuais.

O Governo Federal, em 1973, através da TELEBRÁS, assume o controle das companhias estaduais de telefonia e a COTESC, em 1974, dá origem a TELESC. Em cinco

anos, conforme o jornal O Estado de 1989, dando prosseguimento ao plano diretor, iniciado na antiga COTESC, a TELESC chega à cifra de 74.495 telefones instalados e leva o serviço de discagem direta à distância, DDD, a todos os municípios catarinenses. A empresa foi à segunda concessionária telefônica do país a atender 100% de sua área de atuação com os serviços mínimos de telefonia.

A transferência da responsabilidade do setor à União permitiu que a planta instalada de assinantes tivesse um salto significativo, conforme quadro 03:

ANO	TELEFONES EM SERVIÇO
1970	21.250
1985	163.300
1990	240.752
1991	435.885
1995	591.717

Quadro 03 –Planta instalada de assinantes da TELESC em 1970, 1985, 1990, 1991 e 1995

Fonte: (SANTOS, 2000, p.388)

O período de exploração dos serviços de telecomunicações pela TELESC, com controle direto pela TELEBRÁS apresentou um significativo avanço, mas assim como no restante do país, o setor aqui também passou pelas mesmas crises, principalmente a representada pela falta de investimentos e retenção do capital pelo Tesouro Nacional. A TELESC pertencente ao sistema TELEBRÁS foi privatizada em 1998, passando a ser uma empresa privada pertencente ao atual grupo Brasil Telecom S.A..

3.5 – SÍNTESE CONCLUSIVA

O setor de telecomunicações em Santa Catarina, assim como no Brasil, passou por fases semelhantes, em seu período inicial era explorado pela iniciativa privada, mas como esta não apresentava grandes volumes de investimentos, o Estado decidiu pela estatização do setor, fato que teve seu início em 1962, com a criação da EMBRATEL, e depois a consolidação com a criação da TELEBRÁS em 1972.

A partir do momento que o mesmo foi estatizado, seu desenvolvimento passou a acompanhar o desenvolvimento da economia nacional. Em épocas que o país estava com altas taxas de desenvolvimento, tais como nos anos setenta, o setor se desenvolveu rapidamente. E nos anos em que o crescimento do país estava em baixa o mesmo ocorreu com o setor de telecomunicações.

Nos anos oitenta com o grande endividamento do país, o setor viu os recursos ficarem escassos, limitando o desenvolvimento, provocando assim uma grave crise de demanda. O segmento telefonia móvel que no exterior, nesta época já estava se desenvolvendo, não acompanhou o ritmo mundial, ocorrendo a implantação no país só em 1990.

Nos anos noventa, com a falta de investimentos anteriores e a política neo-liberal do governo, o Estado reestruturou o setor de telecomunicações, preparando-o para o processo que estava por vir. Nos primeiros anos desta década, volta a ocorrer investimentos em expansão, assim como na adequação dos processos de gestão. O setor de telefonia móvel também se desenvolvia, mas de forma lenta.

Por se tratar de um setor de suma importância para o desenvolvimento do país, é necessário que este cresça, tendo planos de expansão bem definidos. Não importa se o comando é da iniciativa privada ou da iniciativa pública, o que deve ser levado em conta é o atendimento das demandas apresentadas pelo mercado.

No seu desenvolvimento inicial, principalmente na década de 70, o governo, detentor do controle, conseguiu atingir este objetivo, implantou uma grande infra-estrutura de comunicação, atendeu a demanda e desenvolveu o setor. Mas este desenvolvimento deveria ser mantido com investimentos constantes e crescentes, afinal a demanda crescia constantemente. Neste ponto o governo falhou, os investimentos não foram mantidos. O crescimento da oferta ficou por um longo período a reboque da demanda, as tecnologias ficaram ultrapassadas e conseqüentemente o setor ficou sucateado.

Não tendo recursos disponíveis para fazer com que o setor volte a se desenvolver, o governo opta pelo processo de privatização, fato que será melhor explicado no capítulo seguinte.

4 – PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL

4.1 – INTRODUÇÃO

O quarto capítulo demonstra o processo de privatização do setor de telecomunicações no Brasil, como foi efetuado, discorrendo sobre a reestruturação anterior e posterior a privatização. Mostra também como a introdução da concorrência afetou o setor, dividindo-o em três segmentos para uma melhor compreensão: telefonia fixa local, telefonia fixa longa distância e telefonia celular.

Para um melhor entendimento e uma visão mais clara da conseqüente introdução da concorrência o capítulo está dividido em cinco itens, excetuando este primeiro referente a introdução. No primeiro, faz-se uma breve síntese dos motivos da privatização e os passos iniciais adotados para a sua efetivação.

No segundo item tem-se a análise do setor de telefonia fixa local, mostrando dados sobre o processo de privatização, introdução da concorrência, os tipos de empresas atuante no mercado e um panorama da evolução do segmento após o processo de privatização.

Mesmo procedimento adota-se nos itens três e quatro. Sendo o terceiro referente ao segmento de telefonia fixa longa distância e o quarto referente a telefonia celular. Ainda para uma melhor compreensão, estes três itens, o segundo, o terceiro e o quarto, são subdivididos em dois sub itens, sendo o primeiro referente à reestruturação e privatização e o segundo referente à evolução de cada um após o processo de privatização.

Por fim, no último item, faz-se algumas conclusões preliminares sobre este processo de privatização e a conseqüente introdução da concorrência no setor.

4.2 – ELEMENTOS INICIAIS DA PRIVATIZAÇÃO

Sabendo que o governo não teria como investir no setor, tendo como prioridade outros setores, tais como educação, saúde e segurança, e precisando gerar receita para diminuir a dívida pública, o governo opta pela privatização.

Em 1994 vivíamos [...] em um ambiente de monopólio, com o governo atuando como regulador e proprietários das empresas de telecomunicações, especificamente aquelas ligadas ao Sistema Telebrás, com grandes problemas em relação à geração de caixa nas empresas, defasagens tarifárias profundas, dificuldades de investimentos, demanda por atender em volume inimaginável. E tudo isso num quadro de poucas perspectivas, até porque a nossa própria

constituição estabelecia que a prestação de serviços de telecomunicação era monopólio da União. (SILVA, 2000, p.357)

Após anos de baixo volume de investimentos, com alta demanda reprimida e seguindo a política de governo de abertura comercial, o Estado decide pela reestruturação do setor de telecomunicações através da privatização. Conforme Dores (1999), este processo ocorreu da seguinte forma:

- Introdução da competição na telefonia móvel, através da aprovação da Lei Mínima em 1997;
- Aprovação da Lei Geral de Telecomunicações em 1997, definindo diretrizes de atuação, regulação e controle. Criação da ANATEL;
- Estabelecimento por parte da ANATEL dos planos de outorga e universalização;
- Cisão do Sistema TELEBRÁS em operadoras de telefonia fixa e móvel;
- Divisão do território brasileiro em quatro regiões no caso da telefonia fixa, e oito regiões na da telefonia móvel;
- Leilão, na Bolsa de Valores, das empresas criadas;
- Assinatura de contratos de concessão com vencimento em 31 de dezembro de 2005 podendo ser prorrogados por mais 20 anos.

Para melhor compreender o processo de privatização esse será dividido em três setores: Telefonia Fixa Local, Telefonia Fixa Longa Distância e Telefonia Móvel. A seguir apresenta-se o funcionamento de cada um deles, com suas peculiaridades e o impacto da introdução da concorrência através do processo de privatização.

4.3 - TELEFONIA FIXA LOCAL

4.3.1 – Reestruturação e Privatização da Telefonia Fixa Local

O setor de telefonia fixa local, de acordo com Dores (1999) era comandado pela Holding TELEBRÁS, que possuía em cada estado uma empresa pólo, as empresas pólos eram responsáveis pelo fornecimento dos serviços a população. Estas empresas não tinham relação entre si, apenas tinham em comum a mesma controladora. Cada uma em seu estado possuía autonomia gerencial, sendo esta limitada por se tratar de empresa pública.

A maioria delas foi fundada no final da década de 60, início da década de 70, no período de expansão econômica do Estado, época essa que é caracterizada pela ampla

criação de empresas estatais, nos mais diversos setores. O governo passa a atuar nos setores onde existem gargalos econômicos, necessitando de investimentos pesados, que dificilmente seriam feitos pela iniciativa privada.

Com o passar dos anos o nível de investimento nas empresas estatais diminuiu consideravelmente. No setor de telecomunicações em específico o que se tem é uma grande demanda reprimida, um plano de expansão cada vez mais limitado, uma insatisfação por parte da população que espera meses por uma nova linha, dificultando o crescimento do país, pois com a modernização e a crescente globalização financeira, alguns serviços, tais como os de comunicação, passam a serem primordiais para o desenvolvimento da economia nacional.

Conforme Dores (1999), a planta instalada no Brasil é limitada, sua teledensidade era de 11,8% em 1997. É importante ressaltar que devido as dimensões continentais do país e as desigualdades regionais, a instalação da planta é bastante irregular, nas regiões mais desenvolvidas tais como a região sul, centro oeste e sudeste a teledensidade girava em torno de 20% a 30%, chegando a 41% em Santos, já nas regiões Norte e Nordeste esta girava em torno de 10% a 20%.

O Sistema TELEBRÁS era formado pelas seguintes empresas de telefonia fixa local:

- 1 – TELEACRE – Telecomunicações do Acre S.A.
- 2 – TELAMAZON – Telecomunicações do Amazonas S.A.
- 3 – TELAIMA – Telecomunicações de Roraima S.A.
- 4 – TELERON – Telecomunicações de Rondônia S.A.
- 5 – TELEPARÁ – Telecomunicações do Pará S.A.
- 6 – TELEAMAPÁ – Telecomunicações do Amapá S.A.
- 7 – TELMA – Telecomunicações do Maranhão S.A.
- 8 – TELEPISA – Telecomunicações do Piauí S.A.
- 9 – TELECEARÁ – Telecomunicações do Ceará S.A.
- 10 – TELERN – Telecomunicações do Rio Grande do Norte S.A.
- 11 – TELPA – Telecomunicações da Paraíba S.A.
- 12 – TELPE – Telecomunicações de Pernambuco S.A.
- 13 – TELASA – Telecomunicações de Alagoas S.A.
- 14 – TELERGIPE – Telecomunicações de Sergipe S.A.
- 15 – TELEBAHIA – Telecomunicações da Bahia S.A.
- 16 – TELEMING – Telecomunicações de Minas Gerais
- 17 – TELEST – Telecomunicações do Espírito Santo S.A.
- 18 – TELERJ – Telecomunicações do Rio de Janeiro S.A.
- 19 – TELESP – Telecomunicações de São Paulo S.A.
- 20 – TELEPAR – Telecomunicações do Paraná S.A.
- 21 – TELESC – Telecomunicações de Santa Catarina S.A.
- 22 – TELEMAT – Telecomunicações de Mato Grosso S.A.
- 23 – TELEGÓIAS – Telecomunicações de Goiás S.A.
- 24 – TELEBRASÍLIA – Telecomunicações de Brasília S.A.
- 25 – TELEMS – Telecomunicações de Mato Grosso do Sul S.A.
- 26 – TELETON – Telecomunicações de Tocantins S.A.
- 27 – CRT – Companhia Riograndense de Telecomunicações

Quadro 04 – Empresas atuante no setor de telecomunicações em 1998 antes da privatização

Fonte: Ministério das Comunicações

Para que fosse dado início ao processo de privatização das empresas do setor de telecomunicações o governo subdividiu o território nacional, agrupando as empresas de acordo com o número de assinantes, e criando também novas empresas que fossem atrativas e amarrassem o volume de investimentos.

De conformidade com esses interesses, no caso do setor de telefonia fixa local, o território brasileiro foi dividido em três regiões:

Região I: Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima.

Região II: Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Tocantins, Goiás, Distrito Federal, Rondônia, Acre e Rio Grande do Sul.

Região III: São Paulo

Com esta divisão o governo buscava uma padronização no atendimento das regiões e no número de clientes distribuídos entre as novas empresas. Assim o comprador da região I, ficaria com os assinantes do Rio de Janeiro e Minas Gerais, ao mesmo tempo em que teria que investir na expansão do setor nos estados do Norte e Nordeste, onde o atendimento ainda era de forma precária e carente.

O futuro concessionário da Região II ficaria responsável pelos estados do Sul, ao mesmo tempo em que teria que fazer pesados investimentos nos estados do Centro Oeste, onde o setor ainda estava em desenvolvimento e o atendimento era bastante limitado. A empresa que recebesse a concessão para a exploração dos serviços de telefonia fixa local nesta região teria sob seu controle empresas com padrões de desenvolvimento e gestão eficientes, como é o caso da TELEPAR e da TELESC e ao mesmo tempo teria que efetuar pesados investimentos no desenvolvimento de empresas do Norte e Centro Oeste, tais como a TELEACRE e a TELERON.

A região III compreenderia apenas o estado de São Paulo, pois este representava em números de assinantes, um volume semelhante ao das outras regiões, tornando-o principal estado no que se refere à telefonia fixa local. Mesmo nesta região tem-se alguns problemas, tais como o interior do estado onde o setor ainda precisava melhor se desenvolver.

Após a subdivisão e criação das novas empresas, efetivou-se o processo de privatização das empresas de telefonia fixa local, a partir de leilões realizados na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro no dia 29 de Julho de 1998.

O processo de privatização teve como consecução a assinatura de contratos de concessão com as novas empresas que atuariam no setor de telefonia fixa, tendo como prazo a data de 31 de dezembro de 2005, podendo estes serem prorrogados por mais 20 anos.

Como pode ser visto no quadro 05, onde se apresenta os principais acionistas da concessão, assim como o valor pago pela exploração do serviço:

CONCESSIONÁRIAS						AUTORIZADAS (Empresas-Espelho)	
Área de Atuação	Acionistas	Linhas Instaladas	Preço Mínimo (US\$ milhões)	Preço Obtido (US\$ milhões)	Ágio (%)	Área de Atuação	Preço Obtido (US\$ milhões)
Região I - Tele Norte Leste	La Fonte, Andrade Gutierrez, Inepar, Macal, BNDES, Seguradoras	7.671	2.924	2.954	1,0	Região I - Vésper	45,5
Região II - Tele Centro Sul	Italia Telecom, Algar, Splice, Opportunity	3.704	1.677	1.780	6,2	Região II - GVT	0,1
Região III - Telesp	RBS, Iberdrola, BBV, Portugal Telecom, Telefónica de España	6.102	3.028	4.974	64,3	Região III - Vésper	41,1

Quadro 05 – Resultado do processo de privatização da telefonia fixa local e valores pagos em milhões de dólares pela concessão em 1998

Fonte: Adaptado de BNDES e Novaes (2000)

O processo de privatização foi extremamente bem sucedido com ágio em todas as regiões, tendo destaque principal a região III, representada pelo estado de São Paulo, onde ocorreu um ágio de 64,3%. No setor II, objeto deste estudo, o ágio foi na ordem de 6,2%. Os principais acionistas nesta região são a Italia Telecom e o Banco Opportunity.

Referente as empresas autorizadas, a decisão pela autorização não se deu mediante valor pago, mas sim pelo plano de exploração oferecido. A empresa que se compromettesse a atender o maior número de localidades com um plano mais ousado seria autorizada a explorar os serviços de telefonia. Na Região II, a empresa Global Village Telecom pagou 0,1 milhão de dólares pela autorização da exploração dos serviços na região.

Com o processo de privatização, de acordo com Dores (1999), o setor de telecomunicações fica estruturado possuindo uma agência reguladora, a ANATEL, responsável pela fiscalização das metas de atendimento, das políticas tarifárias, entre outros. O serviço passa a ser fornecido por dois tipos de empresas: as originadas do processo de privatização, as concessionárias de serviço público, sendo estas obrigadas a cumprir as metas de universalização e continuidade; e as empresas espelho selecionadas em processo licitatório, não sendo concessionárias, não tendo assim as mesmas obrigações de universalização e continuidade, tendo apenas que cumprir as metas de expansão e atendimento por elas propostas na época da licitação.

Observa-se que as concessionárias possuem atendimento diferenciado das empresas espelho, até porque estas entram no mercado tendo que iniciar seus investimentos do zero, diferentemente das concessionárias que recebem uma estrutura pré-estabelecida, assim como um volume grande de clientes. Abaixo apresenta-se resumo referente aos tipos de empresa atuante no mercado de telefonia fixa local:

Concessionária	Autorizada
Compostas pelas Holding do antigo Sistema TELEBRÁS, atualmente representadas pela Telemar, Brasil Telecom e Telefônica.	Empresas Espelho, autorizadas a atuar como concorrentes, representadas pela Vésper na região I e III e pela GVT na região II.
Concessão inicial para prestação do serviço de telefonia fixa local e de longa distância dentro da região.	Autorizadas a fornecer serviço de telefonia local dentro da região e ligações longa distância.
Possuem Metas de Universalização, Continuidade e Qualidade, devem garantir a interconexão.	Não estão sujeitas a metas, devem apenas cumprir o que se comprometeram em suas propostas.
Possuem planta instalada, geração de caixa, facilitando a obtenção de recursos para novos investimentos.	Podem utilizar a tecnologia Wireless Local Loop (WLL) facilitando a instalação, e acarretando um menor investimento.
Tarifas controladas pela ANATEL	Tarifas liberadas
Desafios: necessidade de investimento para o cumprimento das metas; preparação para entrada da concorrência; obrigatoriedade de interconexão; integração dos sistemas gerenciais, operacionais e administrativos; captação de recursos; melhorar a imagem de algumas concessionárias locais.	Desafios: rapidez na implantação, para gerar caixa; entrar em um mercado com uma concorrente já estabelecida e com alta planta instalada; captação de recursos; negociação de interconexão com seus concorrentes.
Oportunidades: poder oferecer serviços de longa distância intra-regional; geração de caixa; ambiente regulatório já definido; indústria nacional bem estabelecida.	Oportunidades: grande espaço para crescimento; concorrente em reestruturação e ocupada em cumprir as metas da ANATEL; possibilidade de utilizar a tecnologia WLL; sinergia com outras infra-estruturas; indústria nacional bem estabelecida.

Quadro 06 – Tipos de empresas atuantes no mercado de telefonia fixa local – Panorama inicial em 1998

Fonte: Elaboração própria com base em Dores (1999)

Como pode-se ver as empresas concessionárias possuíam obrigações, tinham desafios a enfrentar e algumas boas oportunidades. O indicador mais importante é representado pela aquisição da concessão da atual planta, instalada pelo antigo Sistema TELEBRÁS, ou seja, as empresas concessionárias ao entrarem no mercado já possuíam um grande volume de clientes, assim como uma ampla demanda reprimida possibilitando o rápido crescimento, desde que o processo gerencial fosse realizado de maneira correta.

Outra vantagem significativa que a privatização proporcionou foi um ambiente regulatório bem definido contando com uma agência de regulação, a ANATEL. Esta permitiu as empresas terem uma noção do que era prioridade, definindo metas a serem cumpridas. Evitou também que o antigo monopólio público se transformasse em um monopólio privado, evitando lucros extraordinários mediante a aplicação de tarifas abusivas, afinal estas eram pré-definidas.

Referente as autorizadas tinha-se à princípio três empresas, uma para cada região. É importante frisar que a definição das autorizadas se dá pela proposta e não pelo valor pago para entrar no mercado. O fato de não precisar atender as metas da ANATEL não significa que as empresas autorizadas não tenham preocupações, afinal estão adentrando em um mercado com uma empresa já estabelecida, e para que ganhem mercado é interessante que trabalhem de maneira competitiva.

A definição da empresa autorizada pela proposta e não pelo valor se deve fundamentalmente à empresa entrante possuir uma grande barreira ao crescimento no mercado. Quando entrar será a segunda, em um mercado representado pelo serviço de telefonia local, onde o grau de mudança é baixo, ou seja, o consumidor tende a não mudar de empresa devido ao custo. A nova empresa a atuar no mercado deverá trabalhar em busca dos novos consumidores.

4.3.2 – Setor de Telefonia Fixa Local Após a Privatização

Com o estabelecimento da concorrência no setor de telefonia fixa local, o mesmo apresentou um maior índice de desenvolvimento, sendo este representado principalmente pelas empresas concessionárias, afinal estas possuíam uma elevada demanda reprimida e a entrada de capital fez com que o número de assinantes crescesse rapidamente, já as empresas autorizadas não chegaram a se apresentar como fortes concorrentes. Na região deste estudo a participação atual de mercado da concessionária Brasil Telecom S.A. gira em torno de 95%, restando apenas 5% para a empresa autorizada.

Esta pequena participação deve-se principalmente ao custo de mudança para o cliente, a alteração de fornecedor acarreta a instalação de uma nova linha, gerando um custo de habilitação. A empresa autorizada, GVT, investe principalmente no mercado empresarial, e também não atua em muitas cidades, ficando restrito seu atendimento às

grandes cidades. No caso de Santa Catarina, atua principalmente no litoral e nas cidades com mais de 50 mil habitantes.

Na maior parte das cidades o atendimento fica restrito a apenas uma empresa, permitindo assim que a mesma mantenha uma grande vantagem competitiva. O custo para expansão da planta de uma nova empresa em pequenas cidades não se justifica restringindo assim o processo de concorrência.

O setor de telefonia fixa local está assim dividido, apresentando as seguintes participações de mercado no ano de 2004:

Área de Atuação	CONCESSIONÁRIAS		AUTORIZADAS	
	Empresa	Participação de Mercado (%)	Empresa	Participação de Mercado (%)
Região I	Telemar	96,1	Vésper	3,9
Região II	Brasil Telecom S.A.	94,9	GVT	5,1
Região III	Telefônica	97,5	Vésper	2,5

Quadro 07 - Empresas atuantes e participação de mercado em suas regiões em 2004

Fonte: Teleco (www.teleco.com.br)

Apesar da pequena participação das empresas autorizadas, a atuante na região II é a que apresenta a melhor participação de mercado, isso se deve principalmente ao fato desta apresentar uma política de expansão bem definida, atuando nos grandes centros e com uma estratégia de marketing eficiente. A região II, na época da entrada da autorizada, apresentava ainda uma grande possibilidade de expansão, permitindo que a autorizada ganhasse uma boa fatia de mercado.

Com a privatização, tem-se também no país um avanço no número de terminais instalados, conforme quadro 08:

Ano	Acessos Instalados (milhões)	Acessos em Serviço (milhões)
2005	50,3	39,6
2004	50	39,6
2003	49,8	39,2
2002	49,2	38,8
2001	47,8	37,4
2000	38,3	30,9
1999	27,8	25
1998	22,1	20
1997	18,8	17
1996	16,5	14,8
1995	14,6	13,3
1994	13,3	12,3

Quadro 08 - Número de acessos instalados e em serviço no período 1994-2005

Fonte: Teleco (www.teleco.com.br)

Nos anos anteriores ao processo de privatização, representado pelo período 1994 a início de 1998, o acréscimo de acessos instalados e acessos em uso foi baixo, principalmente nos anos de 1994 a 1996. No ano de 1996 o setor passou por uma reestruturação para a posterior privatização, explicando assim o fato do acréscimo em 1997 ter sido maior do que nos anos anteriores.

Conforme quadro nota-se que no ano seguinte ao processo de privatização, 1999, o incremento do número de terminais em uso teve um acréscimo de 5 milhões de linhas, fato que ocorreu em 2000 também. No ano de 2001 tem-se o maior incremento de clientes, com um acréscimo de quase 7 milhões, a partir desde ano o setor atingiu sua maturidade, estabilizando a partir de 2002 em um número médio de 39 milhões de acessos em funcionamento no país. Representando uma densidade média de 21%.

Estes 39 milhões de acessos em uso estão divididos entre as concessionárias de telefonia fixa, conforme dados apresentados no quadro 09:

Ano	Telemar	Brasil Telecom	Telefônica	Autorizadas*	Total
2005	14.858	9.560	12.347	2.835	39.600
2004	15.216	9.503	12.463	2.418	39.600
Acréscimo	-358	57	-116	417	0

Quadro 09 - Acessos em serviço por concessionária em 2004 e 2005

Fonte: Teleco (www.teleco.com.br)

*valores estimados pelo autor

Com este quadro percebe-se que a única empresa que teve acréscimo do número de terminais instalados do ano 2004 para 2005 foi a empresa objeto deste estudo, ou seja, a Brasil Telecom. Apresentando um acréscimo de 57 mil linhas em uso. As outras duas concessionárias tiveram decréscimo no número de clientes. Conforme dados anteriores, onde apresentou-se que o número de acessos permaneceu constante nos anos de 2004 e 2005, sabendo que as concessionárias Telefônica e Telemar perderam mercado, logo subentende que as autorizadas aumentaram o número de terminais em uso.

4.4 - TELEFONIA FIXA LONGA DISTÂNCIA

4.4.1 – Reestruturação e Privatização da Telefonia Fixa Longa Distância

O serviço de telefonia fixa de longa distância, com a criação da EMBRATEL em 1962, é o segmento de telefonia mais antigo sob controle da União. A empresa era responsável pelo fornecimento dos serviços LDN e LDI. Antes do processo de privatização este serviço era fornecido por apenas uma empresa, com a privatização foi introduzida uma nova empresa para concorrer com a concessionária. Para efetivação do processo de privatização, foi criado uma quarta região no país, sendo esta compreendida por todo o território nacional.

O processo de privatização teve como resultado a situação apresentada no quadro 10:

CONCESSIONÁRIAS					AUTORIZADAS (Empresas-Espelho)		
Área de Atuação	Acionistas	Preço Mínimo (US\$ milhões)	Preço Obtido (US\$ milhões)	Ágio (%)	Área de Atuação	Acionistas	Preço Obtido (US\$ milhões)
Região IV - EMBRATEL	MCI	1.548	2.279	47,2	Região IV - INTELIG	Sprint, France Telecom	41,7

Quadro 10 – Empresa concessionária e autorizada atuando no segmento telefonia fixa longa distância e valores da privatização - 1998

Fonte: Adaptado de BNDES e Novaes (2000)

O leilão da concessão de exploração dos serviços de telefonia fixa longa distância foi muito bem sucedido, apresentando ágio de 47,2%. O consórcio vencedor assinou um contrato de concessão semelhante ao assinado pelas empresas de telefonia fixa local. Juntamente com a concessão foi posto à venda também a autorização de exploração para uma empresa espelho, sendo esta representada pela INTELIG, introduzindo-se a concorrência no setor. Abaixo apresenta-se as principais características da concessionária e da autorizada a atuar inicialmente no mercado de telefonia fixa longa distância:

Concessionária	Autorizada
Empresa resultante da privatização do Sistema TELEBRÁS, a EMBRATEL	Autorizada a atuar no mercado como concorrente, INTELIG
Concessão para prestação de serviço de ligação longa distância estadual, intra-regional, inter-regional e internacional.	Autorização para prestação de serviço de ligação longa distância estadual, intra-regional, inter-regional e internacional.
Possui metas de universalização, continuidade e de qualidade.	Não possui metas, apenas deve cumprir o que propôs.
Tarifas controladas pela ANATEL.	Tarifas liberadas.
Possui grande planta instalada.	Poderá revender serviços da concessionária.
Desafios: metas de universalização; preparação para a competição; novas tecnologias concorrentes; concorrência das operados de telefonia fixa local nas ligações longa distância intra-regional; captação de recursos.	Desafios: rapidez na implantação; concorrente já conta com planta instalada; captação de recursos; principal concorrente possui marca forte no mercado; negociação de interconexão com as concorrentes.
Oportunidades: padrões internacionais de qualidade; geração de caixa; operadora com experiência internacional; marca consolidada no mercado; indústria nacional em crescente capacitação.	Oportunidades: concorrente em reestruturação e ocupada com o cumprimento das metas; sinergia com provedores de outras infra-estruturas; indústria nacional em crescente capacitação.

Quadro 11 – Tipos de empresas atuantes no mercado de telefonia fixa longa distância – Panorama inicial em 1998

Fonte: Elaboração própria com base em Dores (1999).

Para o fornecimento do serviço foi estabelecido uma empresa concessionária, a EMBRATEL, o contrato de concessão é semelhante ao das empresas concessionárias do serviço de telefonia fixa local, prevendo metas de universalização, de continuidade e de qualidade.

Esta empresa detinha a vantagem de possuir uma marca bem estabelecida no mercado, com boa aceitação, além disso, ainda herdou do sistema TELEBRÁS uma grande planta instalada. Já a empresa autorizada entrava em um mercado com uma concorrente bem estabelecida, devendo para isso instalar rapidamente sua planta.

4.4.2 - Setor de Telefonia Fixa Longa Distância Após a Privatização

Com o estabelecimento da concorrência no setor de telefonia longa distância, a população presenciou uma guerra tarifária nos anos iniciais. As empresas diminuía significativamente seus preços na intenção de abocanhar uma boa fatia de mercado. A concorrência restrita à apenas duas empresas durou apenas nos anos iniciais. Com o cumprimento das metas, pelas empresas de telefonia fixa local, estas foram autorizadas a atuar no setor de telefonia fixa longa distância.

Esta autorização ocorreu no ano de 2003 e a partir de janeiro de 2004, as operadoras que atuavam em telefonia fixa local, foram autorizadas a atuar também no fornecimento de telefonia fixa longa distância fora de sua região. Com isto tem-se um mercado com quatro grandes empresas, sendo elas, EMBRATEL, resultado da concessão; Telemar, Telefônica e Brasil Telecom S.A.. A primeira empresa a obter autorização, a INTELIG, perdeu com isso participação no mercado, afinal clientes que possuem serviço de telefonia fixa tendem a utilizar o código de sua operadora para os demais serviços. A EMBRATEL conseguiu se manter com boa participação devido principalmente a seu bom marketing.

Com o aumento da concorrência tem-se um mercado dividido conforme quadro 12:

Empresa	Jun/04	Dez/03
Telemar	26,6%	24,5%
Telefônica	24,1%	24,1%
Brasil Telecom	21,5%	20,0%
EMBRATEL	21,0%	25,2%
Outros	6,8%	6,3%

Quadro 12 - Participação de mercado das operadoras de longa distância em dez/03 e jun/04

Fonte: Teleco (www.teleco.com.br)

Nota-se que em seis meses a EMBRATEL, antes líder no mercado de telefonia longa distância, caiu para quarta posição, perdendo para as operadoras que também atuam no mercado de telefonia fixa local.

4.5 - TELEFONIA CELULAR

4.5.1 – Reestruturação e Privatização da Telefonia Celular

A telefonia celular no Brasil se desenvolveu em meados dos anos 90, inicialmente de forma restrita à elite, devido ao alto custo de aquisição de linhas. As tecnologias, segundo Dores (1999), eram incipientes e o fornecimento do serviço se dava pelas empresas estatais. A mesma empresa que fornecia o serviço de telefonia fixa, fornecia o serviço de telefonia móvel, e assim como na fixa os investimentos eram escassos provocando assim a baixa penetração no Brasil. A tecnologia utilizada era a analógica, não permitindo a realização de muitos serviços, nem o oferecimento de uma boa cobertura.

Na telefonia celular inicialmente foi concedidas duas frequências de atuação a Banda A e a Banda B, neste setor em específico a Banda B entrou em funcionamento através de capital privado antes da Banda A.

O processo de privatização do setor de telecomunicações começou pelo setor de telefonia móvel, sendo representado inicialmente pela concessão da Banda B. Conforme Novaes (2000), este processo se inicia com a aprovação da lei nº 9.295, de 19 de Julho de 1996, conhecida como lei mínima do celular, que previa a divisão do território nacional em 10 regiões, propunha a venda da concessão da Banda B e a separação definitiva das empresas de telefonia fixa e móvel em um prazo de dois anos.

Para a realização do processo de privatização da Banda A, a ser realizado em 29 de julho de 1998, o governo subdividiu o território em oito regiões, criando as seguintes empresas: Telesp Celular, Tele Sudeste Celular, Tele Sul Celular, Telemig Celular, Tele Leste Celular, Tele Nordeste Celular, Tele Norte Celular e Tele Centro-Oeste Celular.

Após essa subdivisão, conforme Novaes (2000), o governo estabeleceu três grupos para o processo de privatização. O grupo um era composto pelas empresas de telefonia fixa, o grupo dois formado pelas empresas de telefonia celular nas áreas economicamente mais favoráveis (Telesp Celular, Tele Sudeste Celular, Tele Sul Celular e Telemig), e o terceiro grupo era composto pelas empresas de celular de áreas economicamente menos favoráveis (Tele Leste Celular, Tele Nordeste Celular, Tele Norte Celular e Tele Centro-Oeste Celular). Com esta divisão o governo definiu que apenas uma empresa em cada grupo fosse adquirida pelo mesmo controlador. Evitando assim um monopólio, ou até mesmo um favorecimento para uma determinada empresa.

Com a conclusão da venda da concessão da Banda B e a posterior realização da privatização da Banda A, o setor de telefonia celular ficou inicialmente assim definido:

BANDA A					BANDA B		
Área de Atuação	Consórcio Vencedor	Preço Mínimo (US\$ milhões)	Preço Obtido (US\$ milhões)	Ágio (%)	Área de Atuação	Consórcio Vencedor	Preço Obtido (US\$ milhões)
SP (Capital e Interior) - Telesp	Portugal Telecom	946	3.086	226,2	SP (Capital) - BCP	Bell South, Splice, Oesp, Safra	2.453
					SP (Interior) - Tess	Telia, Lightel / Algar, Eriline	1.223
RJ e ES - Tele Sudeste	Telefônica, Iberdrola, NTT, Itochu	490	1.170	138,6	RJ e ES - ATL	Lightel / Algar, Williams International	1.327
MG - Telemig	Telesystem, Fundos de Pensão, Opportunity	198	650	228,7	MG - Maxitel	Itália Telecom, Vicunha	457
PR e SC – Tele Sul	Itália Telecom	198	602	204,3	PR e SC - Global Telecom	Inepar, DDI, Motorola, Suzano	729
RS – CRT	CRT - Telefônica				RS - Telet	Telesystem, Bell, Citybank, Fundos de Pensão, Opportunity	315
AC, DF, GO, MT, MS, RO e TO - Tele Centro Oeste	Splice	198	378	91,3	AC, DF, GO, MT, MS, RO e TO - Americel	Telesystem, Bell Canada, Citybank, Fundos de Pensão, Opportunity	314
AM, AP, PA, MA e RR - Tele Norte	Telesystem, Opportunity, Fundos de Pensão	77	162	108,9	AM, AP, PA, MA e RR - Inepar	Splice, Inepar	51
BA e SE - Tele Leste	Telefônica, Iberdrola	108	348	224	BA e SE - Maxitel	Itália Telecom, Vicunha	232
AL, CE, PB, PE, PI e RN - Tele Nordeste	Itália Telecom	194	568	193,3	10 AL, CE, PB, PE, PI e RN - BSE	Bell South, Splice, Oesp, Safra	512

Quadro 13 – Resultado do Leilão da TELEBRÁS e da Concessão da Banda B - 1998

Fonte: adaptado de BNDES e Novaes (2000)

O leilão da telefonia móvel foi muito bem sucedido, principalmente por se tratar de um setor com grandes possibilidades de expansão e um mercado em fase de crescimento.

No mundo todo esta tecnologia estava se desenvolvendo dia após dia. O Brasil ainda apresentava na época do leilão um certo atraso. Com a concessão da Banda B e posteriormente o leilão da Banda A, tem-se no mercado duas empresas em cada estado. O capital era praticamente todo externo, em alguns casos tem-se acionistas brasileiros, tais como os fundos de pensão.

O leilão realizado em 1998 apresentou resultados significativamente favoráveis, chegando a apresentar um ágio superior a 200%. Na região deste estudo têm-se três empresas de telefonia móvel na Banda A e três na Banda B. O resultado mais significativo refere-se ao leilão e a concessão da exploração dos serviços nos estados de Santa Catarina e Paraná. O leilão da Banda A apresentou um ágio de 204,3%, obtendo-se US\$ 602 milhões, já a concessão da Banda B atingiu o montante de US\$ 729 milhões.

Este resultado mostra o quanto os dois estados apresentavam-se atrativos, com uma boa possibilidade de crescimento, com uma população com renda atrativa ao desenvolvimento dos serviços. Esta região foi a terceira mais valorizada a nível nacional, de acordo com o valor pago em leilão, ficando atrás apenas de São Paulo, e da região formada pelos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo. Analisando o ágio vê-se que a região mais valorizada é o estado de Minas Gerais, onde o mesmo foi de 228,7%.

Inicialmente foi estabelecida no mercado a concessão da Banda B e a venda da Banda A, abaixo se apresenta as principais características de cada uma delas:

Banda A	Banda B
Nove empresas resultantes da privatização do Sistema TELEBRÁS	Dez áreas de concessão, estado de São Paulo dividido em Região Metropolitana e interior.
Desafios: Competição com operadoras da banda B; digitalização e expansão da planta; novas tecnologias concorrentes; captação de recursos; imagem desgastada.	Desafios: rapidez na implantação; concorrente com planta instalada; captação de recursos; negociação de interconexão com as concessionárias de telefonia local e longa distância.
Oportunidades: planta instalada; investimento unitário menor; indústria nacional em crescente capacitação.	Oportunidades: grande espaço para crescimento; concorrente em reestruturação; novas tecnologias; indústria nacional em crescente capacitação.

Quadro 14 – Tipos de empresas atuantes no mercado de telefonia celular – Panorama inicial de 1998

Fonte: Elaboração própria com base em Dores (1999)

No setor de telefonia móvel a regulação da ANATEL não é tão exigente, as empresas de telefonia móvel, estão entrando em um mercado que na época ainda se apresentava de forma incipiente, permitindo assim um rápido crescimento e um mercado em franca expansão.

4.5.2 - Telefonia Celular Após a Privatização

Com o processo inicial de privatização e concessões definido, o mercado de telefonia celular apresentava duas empresas estabelecidas em cada estado, existindo a concorrência implementada. Dados divulgados em 1999, com referência a participações de mercado, mostra que esta concorrência era evidente, tratando se de um curto espaço de tempo, as empresas da Banda B já possuíam uma boa participação de mercado em algumas regiões, conforme quadro 15:

ÁREA	BANDA A		BANDA B	
		%		%
SP Capital	Telesp Celular	54,62	BCP	45,38
SP Interior	Telesp Celular	97,99	Tess	02,01
RJ e ES	Telefônica Celular	84,17	ATL	15,83
MG	Telemig Celular	97,61	Maxitel	02,39
PR e SC	Tele Celular Sul	99,71	Global Telecom	00,29
RS	Telefônica Celular	100,00	Telet	00,00
DF, GO, TO, MT, MS, RO e AC	Tele Centro-Oeste Celular	76,75	Americel	23,25
AM, PA, RR, AP e MA	Amazônia Celular	100,00	Splice/Inepar	00,00
BA e SE	Telefônica Celular	78,35	Maxitel	21,65
PI, PB, RN, CE, PE e AL	Tele Nordeste Celular	80,32	BSE	18,93

Quadro 15 - Participação de mercado das empresas de telefonia móvel em 1999

Fonte: Dores (1999)

As áreas onde a inserção da Banda B ainda era baixa é resultado principalmente do atraso nas concessões, assim como na demora para a implantação definitiva das empresas. Pode-se notar que em algumas regiões a Banda B está bem estabelecida, como é o caso de São Paulo Capital, onde a empresa BCP possuía em torno de 45% do mercado.

Já na área objeto deste estudo, a participação da Banda B ainda era pequena. Nos estados de Santa Catarina e Paraná era próxima de zero, mostrando assim a força que a concessionária possuía, pois a antiga TELESC e a TELEPAR apresentavam grande confiança perante o consumidor local. Já nos demais estados do Centro-Oeste, e alguns do norte, a participação da empresa da Banda B girava em torno de 23%, evidenciando que as empresas do antigo sistema TELEBRÁS eram um pouco deficitárias, permitindo a rápida inserção da nova empresa entrante no mercado.

No caso do Rio Grande do Sul, em 1999 a Banda B ainda não se encontrava estabelecida, por isso sua participação de mercado era nula.

Desde o seu início o segmento vem passando por constantes avanços tecnológicos. De acordo com a Associação Nacional das Operadoras Celulares (ACEL), o início das operações da Banda A foram realizados com a tecnologia Advanced Mobile Phone System, AMPS, sendo esta uma tecnologia analógica. Em 1997 com a concessão da Banda B, foi introduzida no país a tecnologia digital através da Time Division Multiple Access, TDMA. A partir daí as empresas da Banda A tiveram que se adaptar e migrar ou para a tecnologia TDMA ou para a Code Division Multiple Access, CDMA. Em 2000 a ANATEL criou o Serviço Móvel Pessoal, estabelecendo novas frequências de atuação, introduzindo assim no país a tecnologia Global System Mobile, GSM. Com as novas frequências de atuação a ANATEL permitiu também a concessão das Bandas D e E.

O quadro 16 mostra a distribuição do mercado de telefonia móvel em 2005, com a divisão por bandas e áreas de atuação:

Área SMP	Área SMC	Operadora por área e Banda			
		Banda A	Banda B	Banda D	Banda E
I	3 - RJ, ES	VIVO	Claro	Oi	TIM
	8 - Amazônia	Amazônia Celular	VIVO		
	4 - MG	Telemig Celular	TIM		Claro
	9 - BA, SE	VIVO	TIM		Claro
	10 - Nordeste	TIM	Claro		-
II	5 - PR, SC	TIM	VIVO	Claro	Brasil Telecom
	6 - RGS	VIVO	Claro	TIM	
	7 - Centro Oeste				
III	1 - SP Metro	VIVO	Claro	TIM	-
	2 - SP Interior				-

Quadro 16 - Divisão do mercado de telefonia móvel: Empresas atuantes por área e banda em 2005

Fonte: Teleco (www.teleco.com.br)

O setor de telefonia móvel foi o que passou pelas maiores modificações e maiores avanços tecnológicos. No ano de 2002 com a concessão das Bandas D e E, a maior parte dos estados passou a contar com quatro empresas concorrentes, aumentando o poder de decisão do consumidor. Pode-se dizer que hoje o consumidor possui um grande poder de escolha, e as empresas sabendo disso travam uma concorrência feroz, promoções são lançadas a todo o momento, tornando o custo de mudança para o cliente cada vez mais baixo.

Atualmente para trocar de operadora de celular o custo é baixíssimo sendo representado apenas pela aquisição do acesso, que fica em torno de R\$ 20,00. Com a tecnologia GSM os aparelhos funcionam com Chip, sendo assim para trocar de operadora se faz necessário apenas trocar o Chip. Das quatro empresas atuantes na região II, região alvo do estudo, apenas uma não trabalha com a tecnologia GSM.

A região dois é atendida pelas empresas TIM, Claro, Brasil Telecom e VIVO, as três primeiras utilizam a tecnologia GSM e a última utiliza a tecnologia TDMA e CDMA.

Com a grande introdução da concorrência no setor de telefonia móvel e a crescente disputa por mercado, tem-se um mercado concorrencial. As empresas buscam lançar inovações, vantagens, benefícios, planos de fidelização no intuito de ganhar clientes e mantê-los, o que a cada dia se torna mais difícil, já não é possível apenas oferecer um simples serviço, as empresas devem buscar oferecer algo a mais. Com todo este processo concorrencial apresenta-se a seguinte evolução nas participações de mercado:

Operadoras	dez/04	dez/05	jan/06	fev/06	Celulares (Fev/06) - Milhares
Vivo	40,46%	34,54%	34,30%	34,10%	30.030
TIM	20,73%	23,42%	23,45%	23,52%	20.713
Claro	20,75%	21,64%	21,56%	21,51%	18.943
Oi	10,36%	11,99%	12,26%	12,39%	10.911
Telemig/Amaz	6,15%	5,30%	5,25%	5,24%	4.615
BrT GSM	0,92%	2,57%	2,64%	2,70%	2.378
CTBC	0,50%	0,45%	0,45%	0,45%	396
Sercomtel Cel.	0,13%	0,09%	0,09%	0,09%	79
Total Cel. (milhares)	65.605,58	86.210,34	87.470,91	88.065,32	88.065

Quadro 17 – Participação de mercado nacional – Evolução dez/04, dez/05, jan/06 e fev/06 e número de celulares em fev/06

Fonte: Teleco (www.teleco.com.br)

As participações acima se referem à todo o Brasil. Observa-se que a empresa Vivo, operadora que atua com a tecnologia TDMA e CDMA vem perdendo participação de mercado frente às suas principais concorrentes. Em dezembro de 2004 possuía uma participação total igual ao somatório de suas duas principais concorrentes, TIM e Claro. Das três grandes empresas, a nível nacional, a TIM é a única que vem apresentando crescimento constante.

Mesmo com o crescimento do mercado, o elevado número de clientes, as grandes empresas apresentam sucessivos prejuízos em seus resultados anuais. Das grandes

empresas a única exceção é a Oi, empresa atuante da região I do PGO, abaixo apresenta-se os resultados do ano de 2005:

Milhões de R\$	Vivo	TIM	Claro	Oi	Telemig e Amaz.	BrT GSM
Lucro (prej.) Líquido	-761	-946	N.D.	11	1.32	-599

Quadro 18 – Resultado apresentado pelas grandes operadoras em 2005

Fonte: Teleco (www.teleco.com.br)

Com base no quadro 18, percebe-se que as políticas de subsídios implementadas pelas grandes operadoras, resultaram em crescimento do número de assinantes em detrimento de resultados favoráveis. O resultado da Claro não foi divulgado, mas provavelmente segue a mesma linha, apresentando prejuízo. Das operadoras que apresentam grande crescimento, a única que não apresenta prejuízo é a Oi.

Nota-se que com a introdução dos concorrentes regionais, estes tem conseguido ganhar boa participação de mercado, como exemplo pode-se citar a Oi e a Telemig que atuam na região I e a Brasil Telecom GSM que atua na região II. Apresenta-se abaixo quadro de participação de mercado em junho de 2005 das empresas por região, facilitando assim a compreensão:

Região	I	II	III	Brasil
Vivo	23%	48%	51%	38%
TIM	24%	22%	20%	22%
Claro	16%	23%	29%	21%
Oi	24%	0%	0%	11%
Telemig/Amaz	13%	0%	0%	6%
BrT GSM	0%	6%	0%	2%
CTBC (Triângulo)	1%	0%	0%	0%
Sercomtel Cel.	0%	0%	0%	0%
Total Cel.(milhares)	33.675	22.881	18.962	75.518

Quadro 19 - Participação de mercado por região em junho de 2005 – Telefonia móvel

Fonte: Teleco (www.teleco.com.br)

Com este quadro vê-se que as empresas regionais detêm uma boa participação de mercado. Na região II, objeto deste estudo, nota-se que a Brasil Telecom GSM detém uma participação de mercado de 6%, a empresa iniciou suas operações em final de 2004, sendo a mais nova no segmento. Espera-se que a concorrência só aumente, a tendência é que a participação de mercado se divida em fatias iguais, ou ocorra fusão das empresas. Na região I o mercado já está bem dividido entre as empresas concorrentes. Na região II, isto ainda não acontece, ficando a maior fatia de mercado com a VIVO, que detém 48% do mercado, o mesmo ocorre na região III, onde esta mesma empresa detém 51% do mercado. Estes dados analisados são de junho de 2005, dados mais recentes podem apresentar modificações neste quadro.

4.6 – SÍNTESE CONCLUSIVA

O setor de telecomunicações no Brasil, após o processo de privatização, foi bastante alterado. Com este processo ocorreu a entrada de capital estrangeiro no setor, criando condições para seu crescimento e desenvolvimento. O Estado repassou à iniciativa privada

toda a infra-estrutura existente, mediante contrato de concessão, através de leilão na Bolsa de Valores.

Com a introdução do capital estrangeiro, veio também o acirramento da concorrência em alguns segmentos do setor, destacando-se principalmente o de ligações longa distância e o de telefonia móvel. No segmento de telefonia fixa local a concorrência não acirrou-se devido a grande barreira a entrada existente, afinal para a exploração deste serviço faz-se necessário um investimento alto em infra-estrutura para a implantação de uma planta de serviço, tornando assim o segmento pouco atrativo a muitos concorrentes.

Através da divisão do mercado nestes três segmentos, agrupa-se as empresas de maneira a compreender mais facilmente de que forma a privatização do setor e a conseqüente introdução da concorrência afetaram cada um deles.

No primeiro segmento analisado, o de telefonia fixa local, as empresas que obtiveram a concessão herdaram da empresa pública toda a infra-estrutura instalada, assim como um bom número de clientes. Estas empresas, seguindo normas da ANATEL, investiram, após a privatização, pesado na expansão da planta instalada e em tecnologias eficientes que permitiram o fornecimento de serviços com alto valor agregado, tais como a comunicação de dados.

Enquanto isto, as empresas autorizadas optaram por concentrar seus investimentos nas grandes cidades, limitando de certa forma seu crescimento, pois nas grandes cidades as empresas concessionárias já possuíam boa penetração no mercado, explicando assim a baixa fatia de mercado que as autorizadas alcançaram, atingindo no máximo 5 % de participação. Este pode ser considerado como o segmento onde existe menos concorrência.

O segmento de telefonia fixa longa distância, segundo a ser analisado, é subdividido em quatro setores: intra-setorial, intra-regional, inter-regional e internacional. Nos dois primeiros setores, desde o processo de privatização, atuam as concessionárias de telefonia fixa local e mais duas de longa distância. Nestes a dominância das empresas de telefonia fixa local é evidente, na região estudada a participação da Brasil Telecom nestes supera os 70%.

Nos outros dois segmentos, inicialmente foi permitida apenas a atuação de duas empresas, a EMBRATEL e a INTELIG, sendo a concorrência entre estas bem acirrada. A partir de 2004 as empresas de telefonia fixa local foram autorizadas também a atuar nestes dois segmentos, acirrando mais a concorrência. Com isto a empresa antes líder do

segmento, a EMBRATEL, passou a ser apenas a quarta maior empresa, ficando atrás das novas empresas entrantes no mercado.

Por sua vez, o setor de telefonia móvel apresenta características específicas. Quando da época da privatização, o mercado brasileiro ainda era pequeno e apresentava grandes possibilidades de expansão. Sabendo disto, o governo autorizou, até o fim de 2002, a exploração do serviço por até quatro grandes empresas na maior parte das regiões. O setor, atualmente, apresenta baixos custos de mudança, fazendo com que a concorrência seja bastante acirrada. Nota-se que as grandes empresas, em busca de novos clientes, oferecem grandes subsídios na compra de aparelhos cada vez mais modernos e menores.

A tendência deste mercado é a divisão igualitária entre as empresas, hoje a divisão do mercado já se aproxima disto. Têm-se atualmente uma divisão dos clientes entre as três grandes, VIVO, TIM e Claro. O número de clientes continua crescendo, sendo já o dobro dos clientes da telefonia fixa, atingindo quase 50% da população brasileira. Quando o mercado atingir seu ponto máximo, estagnar, espera-se que as empresas passem a oferecer vantagens para os clientes que quiserem trocar de operadora. Isto atualmente já ocorre, mas não de forma tão explícita.

O setor de telefonia tende a ficar cada vez mais concorrencial, as empresas de telefonia fixa já disputam o mercado diretamente com as empresas de telefonia móvel, devido a isto algumas empresas passaram a atuar em ambos os mercados, como é o caso da Brasil Telecom. A tendência mundial é que as empresas se concentrem. Com o aumento da concorrência as menores não terão condições de permanecer no mercado, mantendo-se apenas as grandes concessionárias de telefonia.

5 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA BRASIL TELECOM

5.1 – INTRODUÇÃO

O capítulo cinco tem como intuito caracterizar o grupo Brasil Telecom, mostrando seus principais resultados, os principais dados após o processo de privatização e os principais produtos lançados neste período.

Para isto subdivide-se este capítulo em seis itens, além deste de introdução. O primeiro item mostra a área de atuação da empresa, sua abrangência no país e sua importância. No item seguinte, analisa-se a visão, missão e os valores adotados pela empresa para se tornar referência no mercado de telecomunicações.

O terceiro item trata sobre os acionistas da empresa, e faz uma breve referência as mudanças ocorridas no controle acionário durante o ano de 2005. O item quatro apresenta o grupo Brasil Telecom, mostrando as empresas que fazem parte do mesmo, os principais resultados alcançados no período 2000 a 2005, tais como receita bruta e lucro líquido.

No próximo item, o quinto deste capítulo, apresenta-se os principais produtos oferecidos pela empresa, dando ênfase a telefonia celular, por este se tratar no maior lançamento da empresa desde sua constituição. Por fim analisa-se o grupo obtendo algumas conclusões preliminares sobre os resultados da empresa obtidos após a privatização do setor.

5.2 – ÁREA DE ATUAÇÃO

A quebra do monopólio de telecomunicações em escala internacional influenciou fortemente o mercado brasileiro. A mudança começou pela divisão do país em áreas de atuação. A ANATEL, criada para regular o setor, elaborou o Plano Geral de Outorgas (PGO) em abril de 1998. Com isso, o território brasileiro ficou dividido em quatro regiões:

1. Região I: Nordeste, Sudeste (exceto São Paulo) e Norte (exceto AC, RO e TO);
2. Região II: Centro-oeste, Sul e Estados do AC, RO e TO;
3. Região III: São Paulo;
4. Região IV: Todo o Brasil.

A Brasil Telecom S/A é oriunda da privatização do antigo sistema TELEBRÁS, ocorrida em 1998 e sua área de abrangência é constituída pelos estados do Acre, Rondônia, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal, Goiás, Paraná, Santa

Catarina e Rio Grande do Sul, caracterizada como Região II. Pode ser caracterizada como a principal empresa de telecomunicações em sua região. Sua área de atuação corresponde a 33% do território nacional, atendendo aproximadamente a 23% da população brasileira, os quais são responsáveis por aproximadamente 25% do Produto Interno Bruto brasileiro.

Como se pode perceber a região II se divide em dez estados sendo estes a região de abrangência da empresa. Na estrutura da mesma, cada estado de abrangência corresponde a uma filial, no total de dez, sendo a matriz (holding) sediada no Distrito Federal, é importante ressaltar que existe uma filial em Brasília. Resumindo tem-se dez filiais mais uma matriz estabelecida em Brasília.

Abaixo apresenta-se mapa com área de atuação e quadro contendo a relação das filiais controladas pela Brasil Telecom S.A. em 2005:

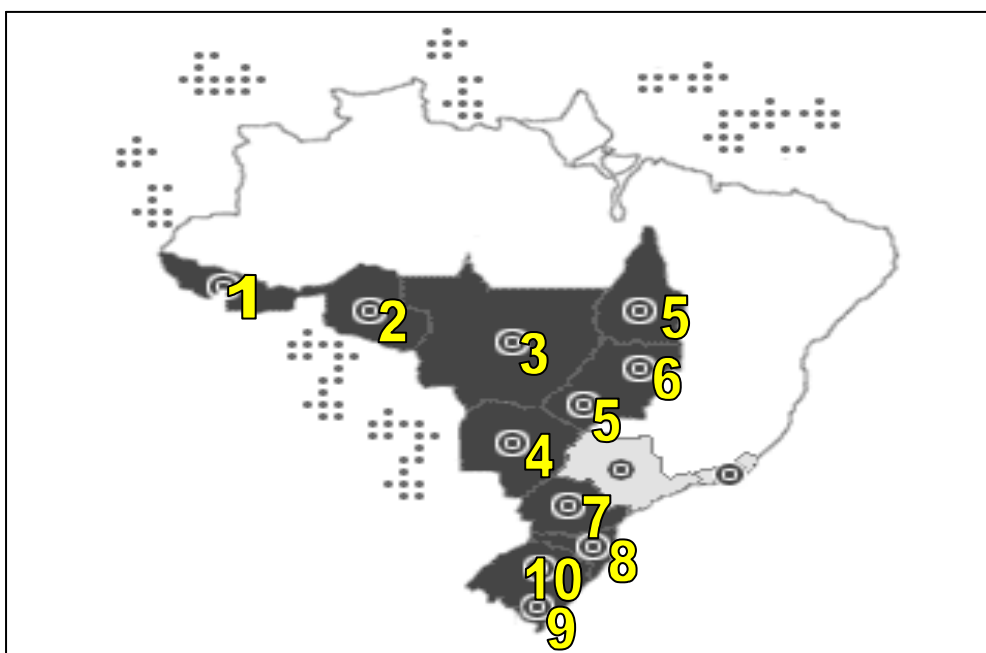


Figura 1 - Área de atuação da Brasil Telecom

Fonte: <https://intranet.brasiltelecom.com.br>

Estados	Filiais
Acre	Filial Acre
Rondônia	Filial Rondônia
Tocantins	Filial Tocantins
Mato Grosso	Filial Mato Grosso
Mato Grosso do Sul	Filial Mato Grosso do Sul
Goiás	Filial Goiás
Distrito Federal	Filial Brasília
Paraná	Filial Paraná
Santa Catarina	Filial Santa Catarina
Rio Grande do Sul	Filial Rio Grande do Sul
Brasília	Matriz

Quadro 20 – Área de atuação da Brasil Telecom com as respectivas filiais em 2005

Fonte: adaptado de <https://intranet.brasiltelecom.com.br>

Com a privatização do setor em 1998 a empresa recebeu autorização para oferecer os serviços de telefonia fixa local na região II. A partir de 1999, com o código de seleção de prestadora (CSP 14), passou a oferecer também o serviço de ligação intra-setorial e intra-regional. A partir de janeiro de 2004 a empresa foi autorizada também a explorar os serviços de ligação inter-setorial e internacional em todo o território brasileiro.

5.3 - VISÃO, MISSÃO e VALORES

A empresa Brasil Telecom possui uma visão, missão e valores bem ambiciosos, sua visão é definida em uma frase: “A Brasil Telecom pretende ser a melhor empresa de telecomunicações do Brasil”. Para alcançar seus objetivos, além de oferecer um vasto portfólio de produtos, deve satisfazer a demanda de seus consumidores, melhorando seu atendimento.

Neste intuito tem como missão: “Unir pessoas, eliminando distâncias, com tecnologias que desenvolvam o país através da busca da excelência e da inovação em serviço de telecomunicações”.

Para atingir sua missão a empresa busca investir sempre em novos produtos, valorizar seu capital humano, interagir com o consumidor buscando sua satisfação e conseqüentemente o crescimento e a liderança do mercado. O lucro é considerado como um gerador de emprego, impostos, renda e qualidade de vida. No que tange ao seu recurso humano busca estimular o trabalho em equipe, remunerar de forma justa, dar liberdade para a criatividade e apoiar causas sociais. Estes são alguns valores que imperam na organização da empresa.

Nota-se que a empresa possui visão e missão bem definida investindo fortemente em seu recurso mais importante, a mão-de-obra. Busca diminuir a distância entre o consumidor e o fornecedor, atuando de forma transparente, dinâmica e flexível.

5.4 - OS ACIONISTAS

A Brasil Telecom S.A. é uma operadora do serviço de telefonia fixa, recentemente também operando na telefonia móvel, com atuação em nove estados e no Distrito Federal. A empresa é controlada por uma *holding*, a Brasil Telecom Participações S.A., resultado do processo de privatização do sistema TELEBRÁS.

A Brasil Telecom Participações S.A. é controlada pela Solpart Participações S.A., que detém 53,5% do capital votante e 20,1% do capital total. Os acionistas da Solpart são: (1) Timepart Participações S.A., com 0,02% do capital total da Solpart, formada por fundos de investimentos; (2) Telecom Italia International N.V., com 38%; e (3) Techold Participações S.A., com 61,98%, formada por fundos de pensão brasileiros (Sistel, Telos, Funcef, Petros e Previ) e Opportunity).

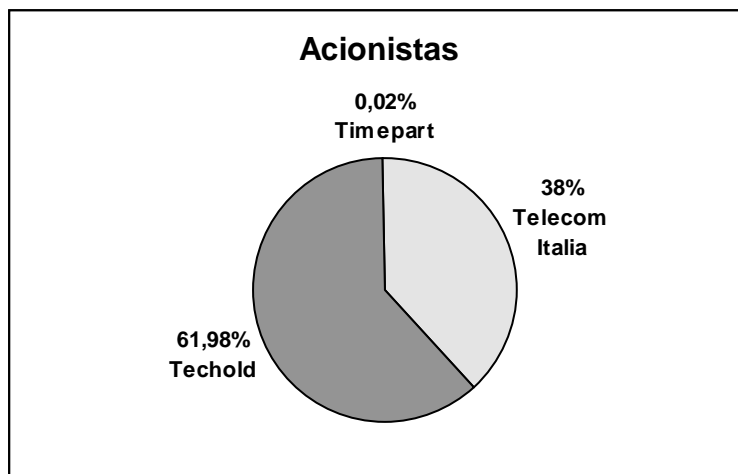


Gráfico 01 – Participação acionária em 2005

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Anual 2005 Brasil Telecom

O ano de 2005 foi um ano conturbado para a empresa, no que se refere ao controle da empresa. Desde o ano de 2001 a mesma era controlada pelo banco Opportunity, tendo como figura notável, o empresário Daniel Dantas. Este controle por parte do banco foi possível por uma ordem liminar imposta contra a Telecom Itália, afastando-a das votações e tomadas de decisões. Em meados do ano de 2005, esta medida judicial foi derrubada, devolvendo a Telecom Itália o poder da tomada de decisão na empresa e o retorno ao controle acionário.

Atualmente, após todas as modificações ocorridas no ano de 2005 o controle da companhia passou a ser da Telecom Itália International, substituindo assim o Banco Opportunity, a volta da Telecom Itália, mesma controladora da TIM Brasil, ao controle da Brasil Telecom S/A e 14 Brasil Telecom Celular foi permitida devido aos problemas regulatórios, tais como sobreposição de licenças, ter sido equacionado.

Para que isso ocorresse foi firmado entre as empresas Brasil Telecom e TIM Brasil um contrato de fusão (*Merger Agreement*), sendo incorporado o Grupo Brasil Telecom ao Grupo TIM Brasil.

5.5 – O GRUPO

A empresa é a primeira do setor a oferecer todos os serviços de telecomunicações, atendendo todas as demandas de todos os segmentos do setor, integrando as operações de telefonia fixa e móvel, dados e voz, longa distância nacional e internacional, *data center*,

internet grátis, banda larga e acesso discado. Oferecendo assim soluções convergentes para os mais diversos clientes, abrangendo desde o cliente residencial até as grandes corporações.

A política de expansão sempre foi voltada para a intenção de aumentar o número de serviços oferecidos, para isso fez algumas aquisições, comprou empresas nos ramos de internet e dados. Em 2004 ainda, inicializou suas operações no setor de telefonia móvel, através da concessão adquirida em 2002, fundando a empresa 14 Brasil Telecom Celular S/A, denominada perante o mercado de Brasil Telecom GSM. No decorrer dos últimos anos a empresa fez aquisições importantes, tendo como objetivo transformá-la em uma multiprovedora completa de serviços de telecomunicações, tendo a convergência como premissa básica. Com as aquisições a empresa fortalece sua infra-estrutura de rede e de tecnologia de informação.

Com as aquisições a empresa pode expandir seus serviços para fora de sua região de concessão, principalmente nas principais metrópoles, tais como São Paulo, Belo Horizonte e Rio de Janeiro, atendendo assim o mercado corporativo, aumentando sua participação no mercado de transmissão de dados, sendo este o setor que apresenta as maiores taxas de crescimento.

A Brasil Telecom também adquiriu um sistema de cabos de fibra óptica submarinos que interliga o Brasil, Venezuela, Caribe e Estados Unidos, o que lhe garante autonomia para carregar seu tráfego internacional de voz e dados. Com os provedores iG, iBest e BrTurbo, pertencentes ao grupo, a empresa passou a ser o maior provedor de acesso à internet da América Latina e um dos 15 maiores do mundo.

Por fim, a Brasil Telecom complementou sua estratégia ao lançar sua operação móvel em setembro de 2004, desenvolvendo um conjunto de ofertas inovadoras. O grupo Brasil Telecom está assim constituído:

Empresa	Características
Brasil Telecom S.A.	Responsável pela prestação dos serviços de telefonia fixa, tanto local quanto longa distância, concessionária pública atuante na Região II do PGO.
BrT Serviços de Internet S.A	Empresa responsável pelo provedor BrTurbo, provedor de acesso a internet banda larga, com o fornecimento de diversos produtos, tais como BrTurbo Asas, BrTurbo Empresas, entre outros.
Grupo BrT Cabos Submarinos	Formado pelas seguintes empresas: Brasil Telecom Cabos Submarinos (Holding) Ltda., Brasil Telecom Cabos Submarinos Ltda., Brasil Telecom of America Inc., Brasil Telecom Subsea Cable Systems (Bermuda) Ltd. e Brasil Telecom Venezuela S.A., 100% controladas direta ou indiretamente pela Brasil Telecom S.A. Compreende uma rede de fibra óptica de 22 mil Km, com capacidade instalada de 80 Gbps, que pode ser ampliada até 1.360 Gbps, conectando Estados Unidos, Bermuda, Venezuela e Brasil.
MetroRED	Presta serviços nas áreas de data center, Internet e transmissão de dados, possui 1.600 Km de rede longa distância conectando São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte e 343 Km de rede local nessas cidades, que alcançam 636 prédios, tendo potencial para abordar outros cinco mil.
Vant	Primeira operadora do Brasil a oferecer serviços com uma rede totalmente baseada na tecnologia Internet Protocol , IP. Presente nas principais capitais brasileiras, a Vant atua em todo o território nacional, oferecendo um amplo portfólio de produtos de voz e dados.
IBest	Provedor de internet grátis, responsável pelo prêmio iBest, incentiva o tráfego devido ao uso da internet discada, além de representar um canal para a Brasil Telecom comercializar serviços de dados e voz.
IG	Primeiro portal brasileiro a oferecer acesso gratuito à internet gera receitas de publicidade, <i>e-commerce</i> , provimento de acesso banda larga, comercialização de conteúdo, fomento de tráfego e prestação de serviços pagos: acelerador de conexão, suporte telefônico, email <i>premium</i> , serviços de hospedagem, entre outros.
Brasil Telecom GSM	Em 2004, todos os processos necessários para o início da operação da Brasil Telecom GSM foram concluídos, compreendendo principalmente a instalação dos equipamentos de rede e a integração da telefonia móvel com os demais produtos do Grupo Brasil Telecom.

Quadro 21 – Constituição do grupo Brasil Telecom em 2005

Fonte: Elaboração própria com base no relatório anual 2005 Brasil Telecom

A Brasil Telecom, após todas as aquisições realizadas tornou-se, assim, a maior rede integrada de telecomunicações do Brasil, o que possibilitou a ampla oferta de soluções em telecomunicações, incluindo telefonia fixa, banda larga ou estreita, Internet grátis,

transmissão de dados e telefonia móvel em sua área de atuação. Seu grupo apresenta a seguinte estrutura:

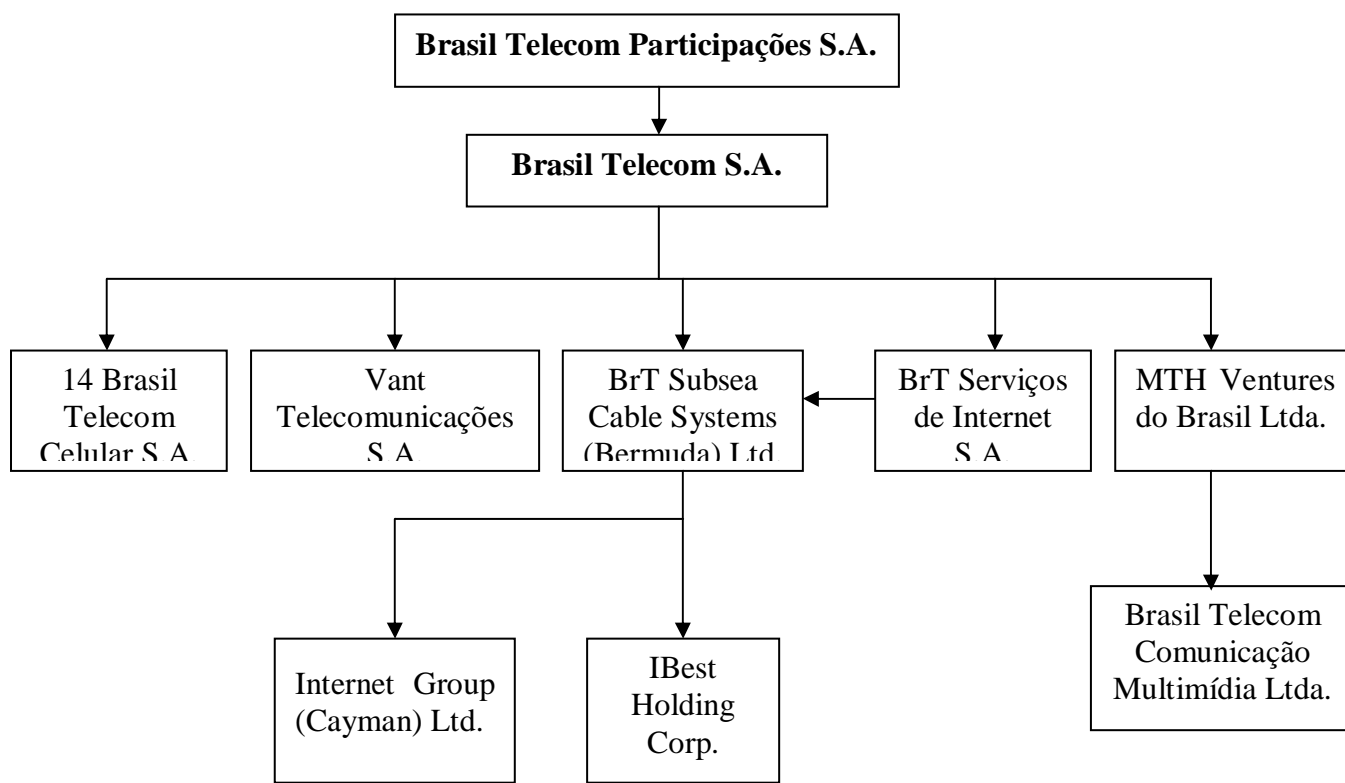


Figura 02: Estrutura do grupo Brasil Telecom em 2005

Fonte: Relatório anual Brasil Telecom 2005

A confiança depositada por seus clientes, assim como a ampla participação de mercado, fazem da operadora uma líder de mercado em sua região. Além de toda sua atuação frente o mercado consumidor a empresa ainda apóia projetos culturais, sociais e esportivos, buscando desenvolver parcerias de longo prazo para o desenvolvimento do país.

O processo de privatização e todas as alterações provocadas pelo mercado consumidor, transformaram a empresa, Brasil Telecom, em um grande conglomerado do setor de telecomunicações, abaixo apresenta-se os principais resultados alcançados pela empresa no período de 2000 a 2005:

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Receita Bruta (milhões)	6.045	8.459	9.840	11.077	12.763	14.687
Investimentos (milhões)	3.530	3.400	1.977	1.800	2.867	1.978
Lucro Líquido (milhões)	409	281	440	145	277	-30
Linhas Instaladas (milhões)	8.955	10.015	10.548	10.686	10.737	10.816
Funcionários (mil)	10.642	7.877	5.571	5.265	6.482	6.872

Quadro 22 – Principais resultados da Brasil Telecom – 2000 a 2005

Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios Anuais Brasil Telecom 2000-2005

Conforme quadro 21 a empresa, constituída no mercado no ano de 1998, vem apresentando receita bruta crescente, investimentos variando de acordo com o ano e as estratégias adotadas pela empresa, linhas instaladas com tendência de alta, mas próximo da estagnação, lucro líquido em quase todos os anos, exceto no último, onde entrou em operação a telefonia móvel e um número de colaboradores que diminuiu no princípio voltando a crescer apenas em 2004, ano do início de atuação da empresa no segmento de telefonia móvel.

Abaixo apresenta-se maiores detalhes sobre cada um dos valores apresentados acima, iniciando a demonstração pelos valores de receita bruta e sua divisão de acordo com os segmentos da telefonia, para melhor entender isto faz-se uma comparação dos valores nos anos de 2000 e 2005 através do gráfico 02:

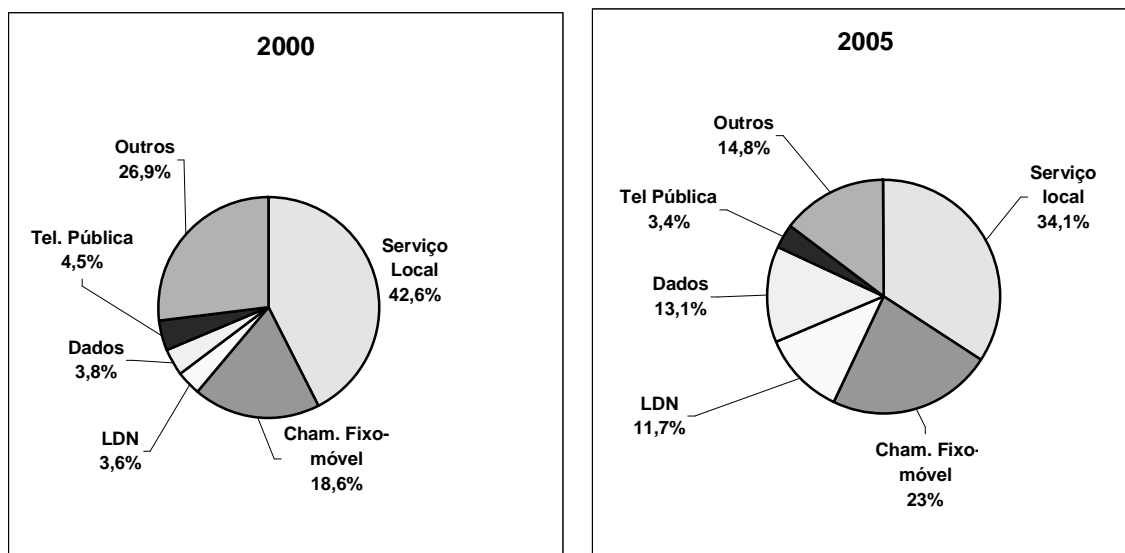


Gráfico 02 - Distribuição da receita bruta por produtos – Comparação 2000 com 2005

Fonte: Relatório Anual Brasil Telecom 2000 e 2005

Neste período, após a privatização, a receita bruta da empresa teve um crescimento de quase 150%, destacando-se principalmente a comunicação de dados que em 2000 era igual a R\$ 230 milhões, saltando em 2005 para quase R\$ 2 bilhões, o que representa um crescimento de quase 1000%, isto é resultado principalmente da empresa ter atingido a marca de 1 milhão de acessos *Asymmetrical Digital Subscriber Line*, ADSL, assim como do alto investimento em novas tecnologias de transmissão de dados. Este crescimento do valor obtido através da comunicação de dados, permitiu a este segmento aumentar sua participação no total na constituição da receita bruta da empresa, passando de 3,8% em 2000 para 13,1% em 2005.

Ainda assim a maior parte da receita bruta é resultante do serviço de telefonia local, mas esta participação no montante total vem diminuindo. Em 2000 representava em torno de 43% e em 2005 passou a responder por 34% do total da receita bruta. Com este dado pode-se dizer que a empresa vem distribuindo seu faturamento em diversos segmentos, melhorando a participação da comunicação de dados e ligações longa distância.

Nota-se que os serviços de dados e LDN foram os que apresentaram o maior crescimento. A alta participação em chamadas fixo móvel também impressiona, pois é o segundo serviço com a maior participação na constituição da receita da empresa. O mais importante é a melhor distribuição que ocorre entre os produtos, em 2005 a geração de receita não está concentrada em um único produto, mas sim bem distribuído entre vários.

Para manter receita bruta com tendência de alta ao longo dos anos uma grande empresa deve ter alto volume de investimentos. O grupo Brasil Telecom tem o intuito de se manter como a principal operadora de telefonia da região II, durante o período analisado vê-se que a empresa investiu bastante nos dois primeiros anos, ano em que precisava expandir sua planta. No ano de 2000 teve também a aquisição da CRT, empresa de telefonia do Rio Grande do Sul, adquirida por R\$ 1,4 bilhão. No ano seguinte tem-se o maior volume de investimento na expansão e modernização da planta, chegando a R\$ 2,5 bilhões.

De 2002 em diante a empresa sempre investiu em aquisições, em 2002 na compra da licença do Serviço Móvel Pessoal e nos anos seguintes na compra da GlobeNet, iBest, MetroRED, Vant e iG. Com a implantação da empresa Brasil Telecom GSM, o volume de investimentos voltou a crescer em 2004, pois neste ano foram investidos mais de R\$ 1 bilhão para operacionalização da telefonia celular. Abaixo se apresenta a evolução dos investimentos em bilhões no decorrer do período:

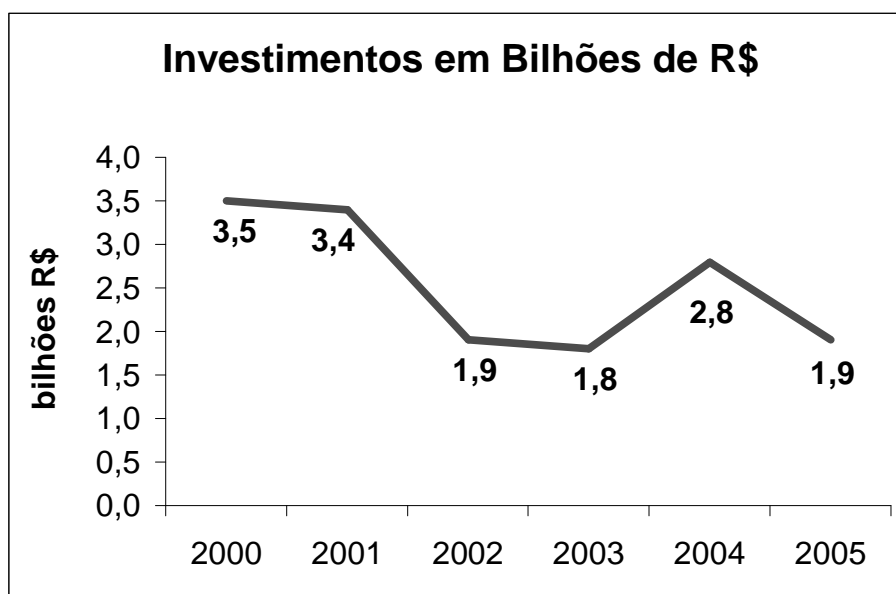


Gráfico 03 – Evolução dos investimentos em bilhões no período 2000 - 2005

Fonte: Elaboração própria com base no relatório anual Brasil Telecom 2000-2005

Nota-se que os maiores volumes de investimentos se referem aos anos iniciais quando era necessária expansão e modernização da planta, aumentando novamente quando da introdução do funcionamento da celular em 2004.

É nos anos iniciais que a empresa apresenta também os melhores resultados, principalmente quando se fala de lucro líquido, abaixo se vê a evolução do mesmo no decorrer do período:

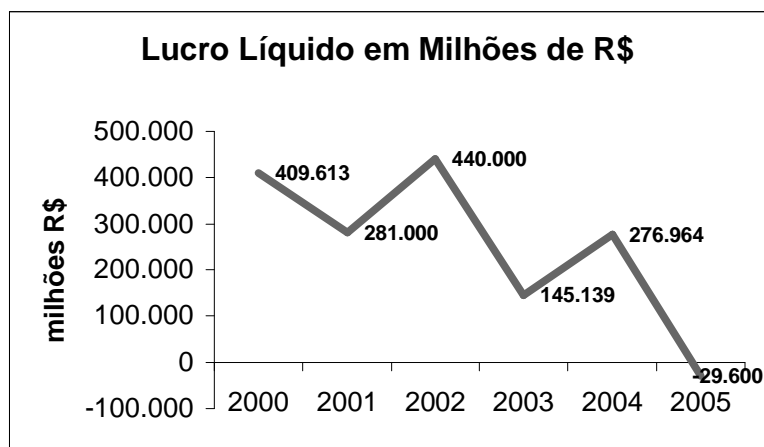


Gráfico 04 – Evolução do lucro líquido no período 2000 - 2005

Fonte: Elaboração própria com base no relatório anual Brasil Telecom 2000-2005

O ano de 2005 foi para a empresa o que apresentou o pior resultado em todos os exercícios desde a privatização. A empresa teve como resultado um prejuízo de quase R\$ 30 milhões, este resultado se deve principalmente a política de expansão da telefonia móvel, tendo esta alto volume de subsídio, apesar da receita bruta ter aumentado, aumentou também os custos. Devido a isso a empresa realizou em fevereiro um corte de quadro de colaboradores, diminuindo o mesmo em 12%, isto se deve a empresa estar passando por uma nova reestruturação para integrar suas operações.

Quando da época da privatização a empresa contava com mais de 10 mil colaboradores, com os processos de terceirização do atendimento e as constantes reestruturações e centralização das atividades, a empresa apresenta atualmente 6048 colaboradores, este dado é estimado já considerando o corte ocorrido no mês de fevereiro de 2006. Abaixo demonstra-se a evolução do quadro de colaboradores no período de 1999 a 2006:

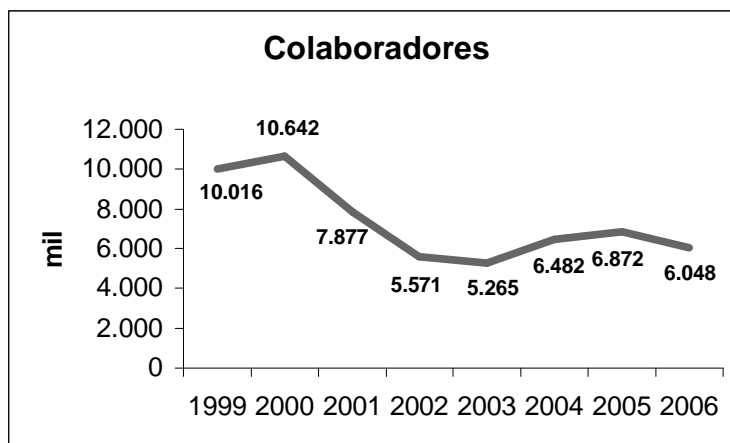


Gráfico 05 – Evolução do número de colaboradores no período 1999 - 2006

Fonte: Elaboração própria com base no relatório anual Brasil Telecom 1999-2005

*dado de 2006 estimado pelo autor

O número de colaboradores nos quatro primeiros anos só diminuiu, devido principalmente a empresa ter centralizado algumas funções, tais como arrecadação e faturamento, e ter terceirizado outras, como o atendimento aos clientes. O número de colaboradores voltou a crescer a partir de 2004 quando foi posto em funcionamento a telefonia celular. Em 2006 estima-se que com o corte de quadro o número de colaboradores tenha ficado inferior ao de 2004.

Ao contrário do que ocorreu com os colaboradores, desde a sua privatização, a empresa tem apresentado um crescimento constante no número de linhas instaladas, conforme apresentado abaixo:

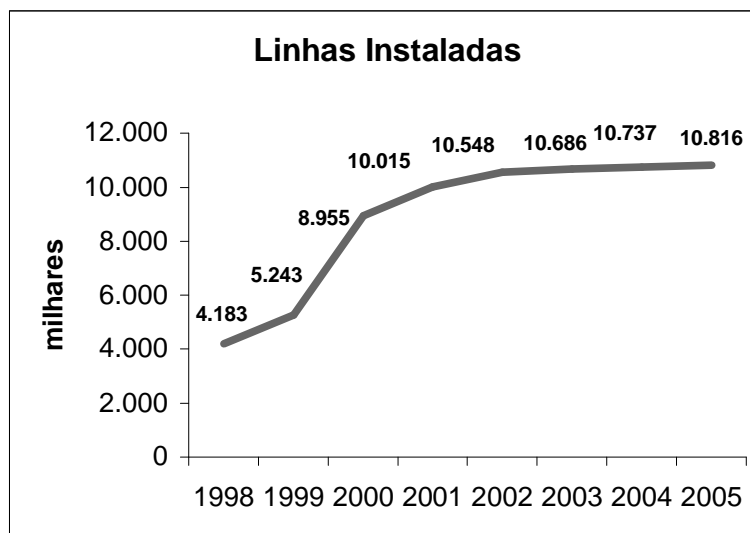


Gráfico 06 – Evolução do número de linhas instaladas no período 1998 - 2005

Fonte: Elaboração própria com base no relatório anual Brasil Telecom 1998-2005

Quando da época da privatização a empresa contava com pouco mais de quatro milhões de linhas instaladas, em dois anos este número mais que dobrou, em 2000 a empresa contava com quase nove milhões de linhas instaladas. A partir de 2001 o número tem se estabilizado próximo a 10 milhões, mostrando assim que a maior parte da demanda está sendo toda atendida.

Assim está constituído o grupo Brasil Telecom. Resumidamente este possui em torno de seis mil colaboradores, uma planta instalada de dez milhões de assinantes, uma receita bruta de R\$ 14 bilhões e um prejuízo no último ano em torno de R\$ 30 milhões, devido principalmente a telefonia móvel.

5.6 - PRODUTOS E SERVIÇOS

A Brasil Telecom por se tratar de uma empresa com visão de fornecer todos os produtos do segmento de telecomunicações, possui um amplo portfólio de produtos e serviços, indo desde o básico, como linha telefônica, até o mais complexo como o Cyber Data Center, não pode-se deixar de citar que a empresa atua tanto na área de telefonia fixa quanto móvel. Segue abaixo os principais produtos oferecidos pela empresa:

Produtos	Especificações
Linha Telefônica	Este é o produto de maior abrangência e com o maior número de assinantes, possuem qualidade digital.
Serviços Inteligentes	A Brasil Telecom oferece alguns serviços que permitem a linha básica uma melhor funcionalidade, com alguns serviços exclusivos, caracterizados pela empresa como serviços inteligentes, sendo oferecido os seguintes serviços: Identificador de Chamadas, Mensagem Inteligente, Chamada em Espera, Siga-me, Teleconferência, Secretária Eletrônica Virtual, Secretária Virtual Integrada e Fale.com.
ADSL	Serviço de acesso a internet banda larga permite ao consumidor conexão rápida, internet disponível por 24 horas e linha telefônica liberada.
Voip Fone	O VoIP é uma nova tecnologia, considerado por muitos como sendo a tecnologia do futuro no que se refere a comunicação, ela possibilita a comunicação por voz através de redes IP.
Comunicação de Dados	Interlan, Frame Relay, Flexrápido, Dial Net, IP Dedicado, IP Turbo, Asynchronous Transfer mode (ATM), Vetor.
PABX/ DDR	Private Automatic Branch Exchange (PABX) 14, DDR Plus 14, PABX Virtual, DDR.
Provedor BrTurbo	Provedor de Acesso a Internet para clientes com acesso a banda larga.
Cyber Data Center	A empresa disponibiliza aos seus clientes um serviço de armazenagem e hospedagem de dados e equipamentos. Fornecendo quatro categorias: <i>Hosting</i> , <i>Colocation</i> , Serviços Gerenciados, Alta Disponibilidade.
Telefonia Celular	A Brasil Telecom GSM oferece três modalidades de planos: pós-pago (Brasil Conta), pré-pago(Brasil Cartão) e controle.

Quadro 23 - Principais produtos do grupo Brasil Telecom em 2005

Fonte: Elaboração própria com base no relatório anual Brasil Telecom 2004

A telefonia celular da Brasil Telecom é o mais novo campo onde a empresa atua, oferecendo três modalidades de planos: pós-pago (Brasil Conta), pré-pago (Brasil Cartão) e controle.

Brasil Conta: Plano com minutos incluídos na franquia, sendo que o consumo é liberado, o consumo excedente é cobrado em conta, a empresa oferece 14 planos: Brasil Conta com 50, 100, 150, 200, 300, 400, 500, 650, 800, 1000, 1200, 1400, 1600 e 2000 minutos.

Brasil Cartão: Funciona como pré-pago, devendo o cliente inserir créditos para poder efetuar ligações. A empresa oferece três planos: Diurno, Noturno e Simples.

Brasil Controle: Cliente contrata um plano com direito a R\$ 29,00 todo mês, para consumo excedente deverá ser incluso créditos.

Além dos planos a Brasil Telecom GSM ainda oferece outras vantagens tais como: Cartão Único, Bônus Todo Mês, Bumerangue 14 e Amigos Toda Hora.

Além dos serviços de voz, os clientes da Brasil Telecom GSM também contam com serviços de valor adicionado, como transmissão de dados via *General Packet Radio Service*, GPRS, e serviços inéditos no mercado, como Mobile Banking, onde uma parceria entre a Brasil Telecom GSM e diversos bancos, como por exemplo, o Banco do Brasil, permite o acesso a saldos, extratos e transferências entre contas correntes. Entre os principais serviços e produtos de voz e dados oferecidos pela Brasil Telecom GSM, podemos citar: 102 on line, identificador de chamadas, caixa postal, secretária virtual integrada, portal de voz, M-encontra, torpedo, chat, messenger, notícias, diversão, jogos, cartão multimídia, álbum virtual, *Wireless Application Protocol*, WAP, *ringtones* (tons de chamada), *wallpapers* (“papel de parede”) e *screensavers* (“protetor de tela”).

5.7 – SÍNTESE CONCLUSIVA

Uma grande empresa de telecomunicações, assim pode ser considerado o grupo Brasil Telecom, afinal o mesmo atua em todos os segmentos da cadeia de telecomunicações, oferecendo desde o mais simples produto, como a linha básica, até o mais complexo como os serviços de dados.

A empresa controlada pelo capital italiano, através da Telecom Itália, conta com mais de seis mil colaboradores, em torno de 10 milhões de clientes, focando principalmente seu desenvolvimento no segmento de dados e telefonia móvel.

No último ano a empresa apresentou prejuízo, sendo justificado pelo amplo plano de lançamento da telefonia móvel, setor onde a empresa ofereceu grandes subsídios para a conquista de uma rápida participação de mercado, fazendo com que a empresa apresentasse resultado negativo pela primeira vez, desde o processo de privatização.

A Brasil Telecom tem pela frente grandes possibilidades, alguns segmentos ainda apresentam possibilidades de expansão, como a comunicação de dados e a telefonia móvel. A visão para o futuro é que os investimentos se concentrem nestas áreas. O mercado tende a ficar mais concorrencial, novas normas da ANATEL estão para serem implementadas, o primeiro contrato de concessão chegou ao fim em 31/12/2005, sendo assinado um termo de prorrogação por mais 20 anos.

Este novo contrato traz algumas novidades, como a substituição da cobrança por pulso pela cobrança por minuto. O Ministério das Comunicações trabalha também no intuito de criar um novo tipo de plano, permitindo a maior inserção da telefonia fixa na classe baixa. Novos desafios estão sendo implantados no mercado, tais como o VoIP, afetando diretamente a receita das grandes concessionárias.

A Brasil Telecom deve focar suas estratégias na consolidação de sua marca, na expansão de seus negócios, na fidelização de seus clientes e na conseqüente expansão de sua receita total e média. No capítulo seguinte será analisado melhor as estratégias adotadas e os principais resultados para a consolidação do grupo Brasil Telecom.

6 - ESTRATÉGIAS DE MERCADO

6.1 – INTRODUÇÃO

O sexto capítulo discorre as principais estratégias de mercado adotadas pela empresa Brasil Telecom para obter vantagem competitiva frente aos seus principais concorrentes. Analisando os principais resultados obtidos com estas estratégias no que tange a participação de mercado. Para entender as estratégias, divide-se este capítulo em oito itens, exceto este de introdução.

No primeiro item, apresenta-se o mapa estratégico da empresa, tendo como foco principal a geração de valor para o acionista. Apresenta-se também um resumo das principais estratégias adotadas e sua finalidade. No segundo item, analisa-se as principais aquisições efetuadas pela empresa após o processo de privatização visando obter uma maior fatia de mercado.

O item seguinte, terceiro do capítulo, trata sobre as autorizações que a empresa recebeu após cumprir algumas metas, para expandir seu mercado e também a compra da licença para exploração do serviço móvel, permitindo a empresa atuar em um segmento com grandes possibilidades de crescimento. No item quatro, demonstra-se a estratégia de segmentação imposta pela empresa na busca da redução dos custos e conseqüente agilidade dos processos.

O quinto item, analisa-se a segmentação do mercado realizada pela empresa no intuito de concentrar seus clientes e agrupá-los de forma homogênea, permitindo um atendimento diferenciado a cada segmento. O sexto item, trata sobre os investimentos da empresa em pesquisa e desenvolvimento de soluções e produtos, principalmente no segmento de comunicação de dados.

Com todas estas estratégias, tem-se no item sete uma análise da convergência que a empresa atingiu, atuando em todos os segmentos da cadeia de produtos de telefonia, permitindo aos seus consumidores a opção de uma única empresa para todos os serviços. Por fim realiza-se uma conclusão preliminar analisando os resultados obtidos e mostrando as perspectivas da empresa para o futuro. Buscando consolidar suas estratégias e manter sua vantagem competitiva.

6.2 – MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA BRASIL TELECOM

Tendo como visão de mercado ser a melhor empresa de telecomunicações do Brasil, o grupo Brasil Telecom deve adotar diversas estratégias para obter vantagem competitiva frente seus concorrentes diretos.

A escolha de qual estratégia adotar depende de muitos fatores, conforme definição de Ferraz et all (1997), a competitividade é definida pelos fatores empresariais, estruturais e sistêmicos. A Brasil Telecom tenta buscar a melhor maneira de atuar para ser extremamente competitiva, para isto trabalha com um mapa estratégico corporativo, conforme apresentado abaixo:

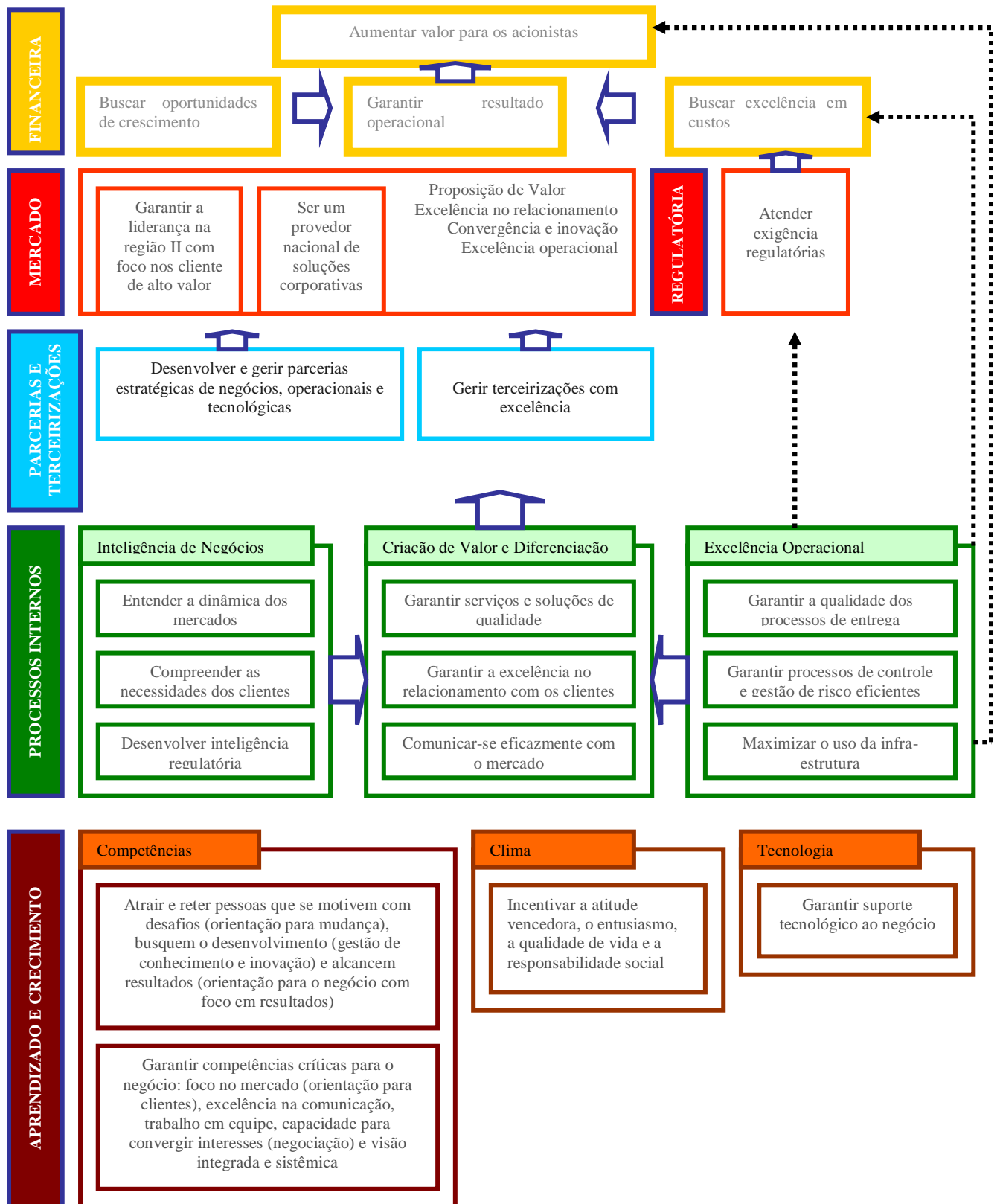


Figura 03 - Mapa Estratégico Corporativo

Fonte: Estação 14 Brasil Telecom

Neste mapa estratégico está representado, todas as escolhas adotadas pela empresa, os caminhos que deve trilhar para alcançar a satisfação do cliente, e principalmente gerar valor aos acionistas, tornando-se assim uma grande empresa do setor de telecomunicações.

Através de estudos e pesquisas referente as estratégias da empresa Brasil Telecom, pode-se apontar como principais as constantes no quadro 24:

Estratégia	Finalidade
Aquisições	Expandir seus serviços para fora da Região II
Autorizações e Licenças	Atuar em mais segmentos do mercado de telefonia
Terceirizações	Reduzir custos e agilizar o atendimento
Segmentação	Dividir seus clientes em mercados homogêneos
Pesquisa e Desenvolvimento	Buscar a inovação e a criação de novos produtos que gerem receita adicional
Convergência	Possibilitar ao cliente a utilização de uma única empresa para o fornecimento de todos os serviços de telecomunicações

Quadro 24 - Principais estratégias utilizadas pela Brasil Telecom após o processo de privatização

Fonte: Elaboração própria

Percebe-se que uma empresa deste porte deve ter diversas estratégias, afinal atua em um mercado com elevada complexidade tecnológica, crescente concorrência, consumidores atentos e exigentes e regulação constante por parte do governo. Abaixo apresenta-se detalhamento das estratégias adotadas pela empresa.

6.3 – AQUISIÇÕES

Buscando atingir as metas de se tornar uma empresa completa, foi utilizado a estratégia de fusões e aquisições. Por se tratar de um setor com elevado volume de investimentos para a instalação de uma nova planta, de um novo segmento, a empresa optou por adquirir ou se fundir as empresas que fossem de seu interesse.

No decorrer dos seis anos, concentrados principalmente nos anos de 2003 e 2004, pode-se citar como principais aquisições e fusões, os casos da GlobeNet, da MetroRed, da Vant, do iBest e do iG.

Empresa	Descrição
GlobeNet	Aquisição em junho de 2003, permitiu o controle de uma rede de fibra óptica de 22 mil Km, conectando Estados Unidos, Bermuda, Venezuela e Brasil. Esta aquisição fortalece a estratégia de consolidação e expansão da empresa como provedora de soluções completas, permitindo fornecer pacotes de serviços integrados a clientes corporativos nacionais e internacionais, reforçando também seu posicionamento para capturar o valor gerado pelo acentuado crescimento do tráfego de dados entre Brasil e Estado Unidos.
MetroRED	Aquisição em maio de 2004 presta serviço nas áreas de data center, transmissão de dados e internet. A empresa possui uma rede interligando as metrópoles de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Com isto a empresa deixou de atuar apenas na região II, podendo oferecer seus serviços de transmissão de dados nas principais metrópoles do país, reforçando assim cada vez mais a estratégia de expansão da empresa.
Vant	Plena aquisição em maio de 2004, a Vant foi a primeira operadora do Brasil a oferecer serviços com uma rede totalmente baseada na tecnologia IP. Presente nas principais capitais brasileiras, a Vant atua em todo o território nacional, oferecendo um amplo portfólio de produtos de voz e dados. Permitindo assim a exploração de sinergias existentes e um atendimento de todo o território nacional.
iBest	A plena aquisição do provedor de internet grátis, iBest, ocorreu em junho de 2003, tendo como uma das principais razões para consolidação desta aquisição a diminuição dos riscos financeiros do regime de interconexão vigente. O provedor iBest foi criado inicialmente para a realização do prêmio iBest de internet, passou também a fornecer acesso discado grátis, atingindo assim 43% do mercado em final de 2004 na região II, esta grande participação de mercado gera um alto tráfego de clientes e também um excelente canal de vendas para produtos de dados e voz.
IG	Adquirido em novembro de 2004, a empresa consolidou sua posição de líder do mercado de internet da América Latina. O provedor é o maior quando se fala em acesso discado, atingindo uma participação em torno de 30%, este grande volume de clientes representa um elevado tráfego e assim como no caso do iBest se apresenta como um excepcional canal de vendas, ao mesmo tempo em que reduz os riscos financeiros da interconexão. Exercendo juntamente com o iBest um grande papel para aquisição de novos clientes para os serviços de banda larga da Brasil Telecom.

Quadro 25 - Principais aquisições da Brasil Telecom em 2003 e 2004

Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios Anuais Brasil Telecom 2003 e 2004

Com as aquisições realizadas a empresa pode atuar fora de sua região oferecendo serviços de comunicação de dados a empresas que atuam nas maiores metrópoles do país, tais como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. A aquisição da GlobeNet, MetroRED e Vant permitem a empresa a redução significativa de instalações de infraestrutura, assim como diminuição do pagamento de aluguéis.

A aquisição dos provedores de internet iG e iBest, juntamente com o BrTurbo, tornam a empresa líder no mercado brasileiro de internet e uma das 15 maiores da América Latina, tendo cadastrados 28 milhões de clientes, com 3,2 milhões de usuários ativos. O provedor iBest, além de realizar o prêmio iBest de internet, um dos prêmios mais conhecidos nacionalmente, é também o líder da região II em acesso discado, possuindo uma participação de mercado correspondente a 51% na região. Juntos estes três provedores geraram um tráfego de 38,7 bilhões de minutos em 2005.

A aquisição dos provedores é importante também pois com isso diminui-se o risco de interconexão, afinal os provedores pagam uma taxa pela utilização da linha.

6.4 – AUTORIZAÇÕES E LICENÇAS

O setor de telecomunicações sofre controle e regulação por parte do governo através da ANATEL, com isso contratos de concessão e autorização de exploração só são possíveis quando da prévia aprovação do governo, dependendo deste a expansão do fornecimento dos serviços oferecidos.

Quando da época da privatização, a Brasil Telecom assinou um contrato de concessão que previa o fornecimento de telefonia fixa local, na região II do PGO e o fornecimento de telefonia fixa longa distância dentro de sua região. Caso as metas de universalização fossem atendidas até 2003, a empresa poderia fornecer também serviço de telefonia longa distância para as demais regiões do país e para os demais países. Esta autorização poderia ser antecipada para 2002 caso essas metas fossem cumpridas até 2001.

Devido ao alto volume necessário para antecipar as metas, a empresa decidiu por não antecipá-las, passando então a receber esta autorização complementar apenas em 2004. Com a autorização para o fornecimento dos serviços inter-regional (entre regiões) e internacional, a empresa passa a oferecer a possibilidade de seus clientes utilizarem apenas uma operadora para a realização de todas as ligações não importando o destino da mesma.

Abaixo apresenta-se a evolução de sua participação de mercado nos segmentos intra-setor, intra-regional, inter-regional e internacional:

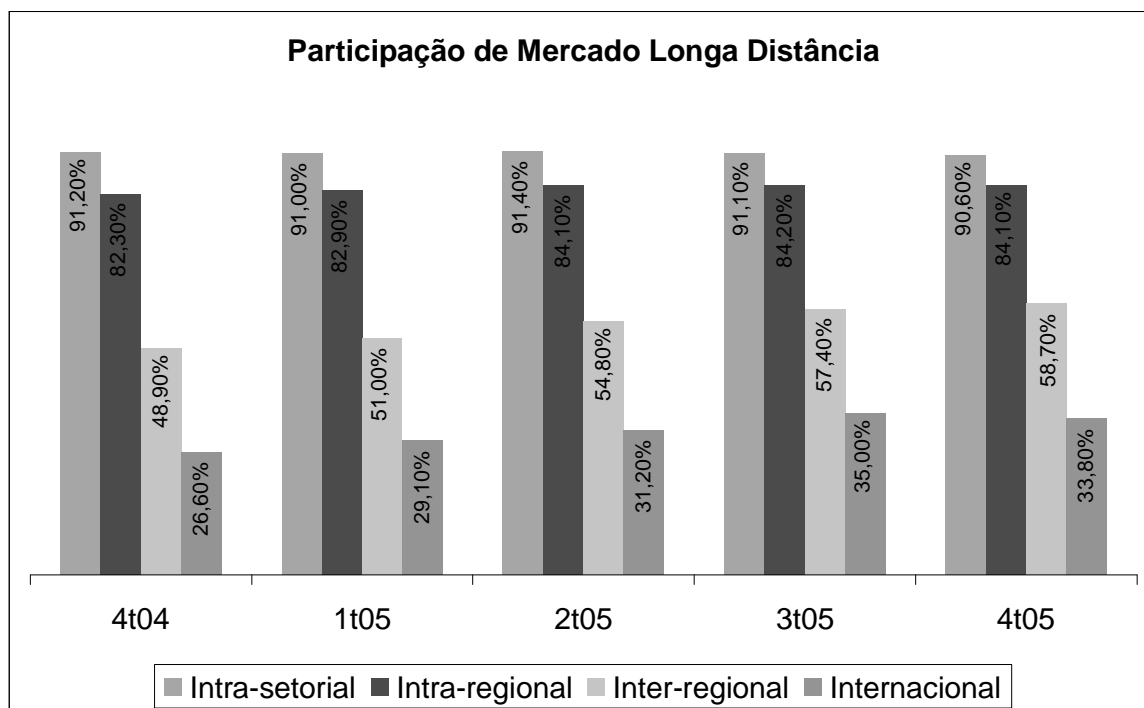


Gráfico 07 – Participação de mercado longa distância 2004-2005

Fonte: Resultados 4T05 Brasil Telecom

Com esta nova autorização, além de aumentar a participação de mercado da empresa, estando essa em tendência crescente aumentou também sua receita bruta aumentar, tendo um acréscimo em torno de R\$ 300 milhões, saltando de R\$ 1,4 bilhões em 2003, para R\$ 1,7 bilhões em 2005.

Além da autorização para exploração dos serviços longa distância fora de sua área de atuação, a empresa obteve, através de leilão realizado em 2002, concessão para exploração dos serviços de telefonia móvel na mesma região em que atua no setor de telefonia fixa.

Com a obtenção da concessão da Banda E da telefonia móvel, foi colocado em funcionamento, em setembro de 2004, a Brasil Telecom GSM. Este período, entre a obtenção da concessão e o início das operações, foi necessário para que se efetuasse o ajuste da infra-estrutura.

6.4.1 – Estratégia de lançamento da Brasil Telecom GSM

O lançamento pleno da operação móvel ao público ocorreu no dia 26 de setembro, quando foram divulgados os benefícios oriundos da convergência – “Único”, “Bônus Todo

Mês”, “Amigos Toda Hora”, “Fale por Menos” e “Bumerangue 14” - e uma arrasadora promoção de lançamento: o “Pula-Pula”.

No seu lançamento comercial, a Brasil Telecom GSM já contava com 18 mil clientes pós-pagos, oriundos do plano “Nosso Celular”, criado em janeiro de 2004 para Colaboradores do Grupo e seus indicados, que puderam adquirir aparelhos celulares em condições especiais.

Como promoção de lançamento foi oferecido o único e revolucionário plano conhecido como o “Pula-Pula” representando este como a oferta de lançamento da Brasil Telecom GSM. Em sua versão pós-pago, o valor da conta de um mês é revertido em desconto na conta do mês seguinte, enquanto na versão pré-pago, os minutos recebidos num mês são convertidos em créditos para serem utilizados no mês seguinte, bastando para isso efetuar ao menos um crédito por mês. O “Pula-Pula” é garantido até 2010 para os clientes que aderiram à oferta até o final de dezembro de 2004.

Com as ofertas de convergência e o “Pula-Pula”, a Brasil Telecom GSM passou a ser a primeira empresa no Brasil a oferecer um programa de fidelização em tempo real. Os clientes não precisam se inscrever em um programa, acumular pontos, consultar catálogos e solicitar os prêmios, é só adquirir um celular da Brasil Telecom GSM e imediatamente passar a usufruir os benefícios das ofertas de convergência e do “Pula-Pula”.

Além deste plano a empresa para atrair seus clientes contou também com a estratégia de abrir lojas próprias, concebidas como *One Stop Shop*. Foram abertas inicialmente 16 lojas próprias da Brasil Telecom GSM, localizadas em sua maioria nos principais shopping centers da região II, adotaram um conceito inovador no mercado de telefonia brasileiro: *one stop shop*, isto é, todos os produtos são encontrados em uma única loja. Isso significa que a população tem acesso a todo o portfólio de produtos e serviços do grupo nessas lojas: telefonia fixa, ADSL, conta telefônica, CDs para instalação de internet gratuita, serviços inteligentes, pacotes alternativos com tarifas de DDD e DDI, acessórios, modem e até mesmo computadores.

Fora as lojas próprias, a empresa assim como todas as demais empresas de telefonia móvel concedeu o direito de abertura de lojas à agentes autorizados, sendo assim ao final do ano de 2004, a Brasil Telecom GSM contava com 2.109 pontos de venda, incluindo as 16 lojas próprias, 48 quiosques, 800 agentes autorizados exclusivos, não exclusivos e corporativos, e 1.300 revendas nas principais cadeias de varejo. Todos estes pontos de vendas permitiram a empresa obter uma grande presença no mercado.

Com todo esse plano de lançamento a empresa obteve em pouco mais de um ano, mais de 2 milhões de clientes, mas o resultado mais favorável é o número de clientes pós-pago, que representam 31,3% da base de assinantes da Brasil Telecom GSM. Abaixo apresenta-se gráfico com a evolução de clientes, mostrando também a divisão destes em pré-pago e pós-pago:

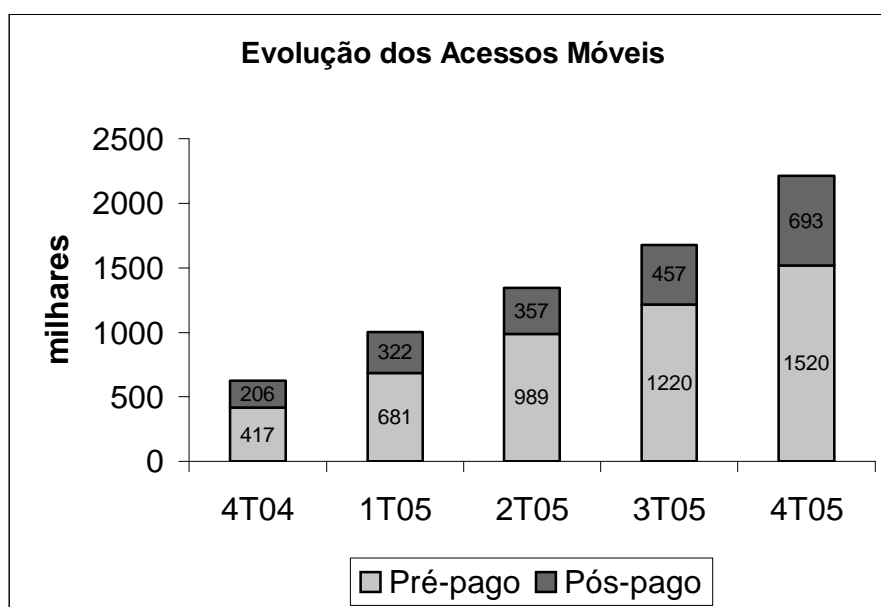


Gráfico 08 – Evolução dos acessos móveis 2004-2005

Fonte: Resultado quarto trimestre 2005 Brasil Telecom

Nota-se que desde o seu início a empresa sempre teve uma boa participação no mercado pós-pago, ficando esta em torno de 30%, comparando com o resultado brasileiro, onde a participação de clientes pós-pago gira em torno de 20%, o resultado apresentado pela operadora é bastante favorável. Afinal cliente pós-pago representam uma maior arrecadação.

Celulares (Milhares)	Vivo	TIM	Claro	Oi	Telemig	BrT GSM
					e Amaz.	
dez/04	26.542	13.588	13.657	6.863	4.034	622
dez/05	29.804	20.171	18.659	10.343	4.567	2.213
Acréscimo	3.262	6.583	5.002	3.480	533	1.591
fev/06	30.030	20.713	18.943	10.911	4.615	2.378
Acréscimo	226	542	284	568	48	165

Quadro 26 – Crescimento do número de clientes das principais operadoras do Brasil em dez/04, dez/05 e fev/06

Fonte: Elaboração própria com base em Teleco (www.teleco.com.br)

Ao final do ano de 2004 a Brasil Telecom GSM detinha uma participação de mercado correspondente a 3,2% na região II e 0,92% no Brasil. Em final de 2005 essa participação aumentou para 8,7% na região II e 2,57% no Brasil. Um acréscimo de 1,6 milhões de assinantes em um ano. Um bom índice, mas inferior ao das demais empresas, afinal a TIM teve um acréscimo de 6 milhões de assinantes, a Claro 5 milhões e a VIVO em torno de 3 milhões.

Com uma super promoção de lançamento, esperava-se que a empresa abocanha-se uma maior fatia de mercado, e um maior número de assinantes, claro que analisando o aumento relativo, a empresa obteve um bom crescimento, aumentando sua base de assinantes em 260%, enquanto que a TIM teve um acréscimo de 50% em sua planta de assinantes.

6.5 – TERCEIRIZAÇÕES

Após a privatização, com a finalidade de reduzir os custos e agilizar os processos, a empresa optou, seguindo tendências mundiais, por terceirizar os serviços de atendimento ao cliente e processos de engenharia.

O processo de terceirização é muito criticado, o público em geral tende a questionar o funcionamento deste, afinal o atendimento do *call center* é considerado como ineficiente

e demorado. Este problema não ocorre apenas com a Brasil Telecom, mas com todas as empresas que optam por essa estratégia.

A terceirização tem como principal fundamento a redução de custos, delegar à outra empresa a função de atendimento e execução diminui o volume de investimentos, ficando a cargo da empresa contratante apenas arcar com o pagamento do valor estipulado em contrato. Já à empresa contratada recai a responsabilidade de atender de forma satisfatória as exigências do contrato sob risco de rescisão do mesmo caso as metas não sejam cumpridas.

Este processo permitiu que a empresa reduzisse seu quadro de colaboradores de 10.642 em 2000 para 5.571 em 2002, período em que ocorreu a reestruturação dos serviços. Muitos dos colaboradores que trabalhavam em atendimento pela Brasil Telecom tiveram a oportunidade de se transferirem para a nova empresa. Na filial de Santa Catarina os principais terceirizados são:

- a) Teleperformance: Empresa que presta serviços de *call center* para a filial SC. Até o momento da privatização este era um segmento que fazia parte das atividades da empresa, porém, em 2000 essas atividades foram terceirizadas;
- b) Alcatel: Empresa responsável pelo controle e manutenção da planta interna da Brasil Telecom Filial SC.
- c) Koerich: Responsável pelo controle e manutenção da Planta Externa da Brasil Telecom filial SC.

Os processos de engenharia já eram terceirizados anteriormente a privatização e o atendimento ao cliente foi terceirizado durante o processo de reestruturação. Estima-se que atualmente, somando os funcionários de todas as empresas que prestam serviço para o grupo Brasil Telecom, este número gira em torno de vinte e quatro mil colaboradores. O custo com serviços de terceiros no ano de 2005 foi igual a R\$ 2.222,6 milhões. Um valor elevado principalmente se considerarmos que a empresa tem investido menos do que isso em alguns anos, ou seja, a empresa gasta mais com serviços de terceiros do que com investimentos em expansão e melhorias.

O processo de terceirização é importante para a empresa no que tange a repassar a responsabilidade a terceiros, um bom contrato é firmado entre as partes, prevendo exigências e metas. Pode-se dizer que a maioria das metas impostas pela agência

reguladora são cumpridas pelas empresas terceirizadas. Afinal são metas de atendimento, qualidade da planta, reparos entre outras, e estes serviços são realizados por empresas subcontratadas.

6.6 - SEGMENTAÇÃO

Para conquistar novos clientes e fidelizá-los, garantindo uma maior fatia de mercado, uma empresa deve atender da melhor forma seu cliente. Mas o que fazer quando esta mesma empresa possui mais de dez milhões de clientes, de tantos segmentos diferentes?

A resposta dessa pergunta é simples, a empresa deve dividir seu mercado, tentando separar em grupos homogêneos seus clientes, para poder oferecer os melhores produtos e condições para cada grupo. Foi isto que a Brasil Telecom fez. A empresa segmentou seus clientes em três grandes grupos: mercado residencial, mercado empresarial e mercado corporativo e governo.

Para cada um destes grupos a empresa montou uma estratégia, para o residencial o foco é aumentar o valor gasto por terminal, no mercado empresarial criou uma central de atendimento específica e lançou produtos direcionados a este grupo. Para o mercado corporativo e governo oferece consultores comerciais e produtos para estas demandas.

6.6.1 - Mercado Residencial

No caso do mercado residencial após a maior parte da demanda estar praticamente toda atendida, a empresa se voltou para a estratégia de incrementar o valor gasto por terminal em funcionamento e para isso lançou diversos serviços, tais como os serviços inteligentes, a ADSL, o terminal híbrido, os planos de franquia e os planos de fidelização.

Para incremento do valor gasto, a empresa firmou parcerias com grandes redes de varejo, efetuou ampla divulgação na mídia, com intuito de incrementar seu mercado de serviços inteligentes, estes tem como função o incremento do valor gasto por terminal. Pode-se citar como exemplo de serviço inteligente: o identificados de chamadas, a secretária eletrônica e o Siga-me entre outros. A cada ano, desde 2002, a empresa intensificou a venda destes serviços, atingindo assim grande participação, podendo ser destacado o serviço de identificador de chamadas que atingiu ao final de 2004 1,4 milhões de clientes.

Ainda visando o aumento no valor gasto por terminal, a empresa trabalhou com a popularização da internet banda larga, ADSL. A cada ano que se passou a tendência foi cada vez mais reduzir a mensalidade, hoje é possível ter acesso a internet de maneira rápida por uma mensalidade em torno de cinquenta reais. Uma tecnologia que antes era para poucos, hoje atinge em torno de 1 milhão de clientes. Para atender também a todas as demandas a empresa lançou diversos planos, indo desde o Turbo Lite, franquia com 50 horas, até o Turbo 1000, acesso ilimitado com velocidade de 1000 kbps.

A meta da empresa ao final de 2004 era atingir um milhão de clientes ao final de 2005, essa meta foi atingida devido a grande divulgação efetuada pela empresa durante o último ano para a divulgação e expansão da planta instalada. Abaixo apresenta-se a evolução dos acessos ADSL durante o ano de 2005:

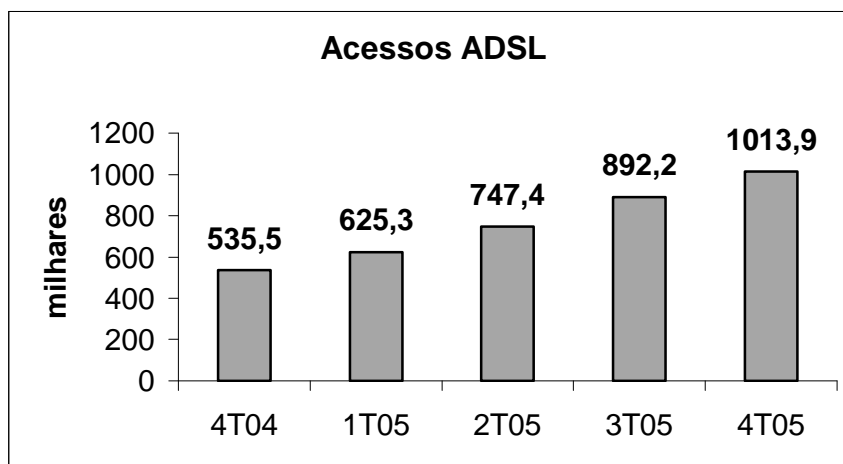


Gráfico 09 – Evolução do número de clientes ADSL 2004 – 2005

Fonte: Resultado quarto trimestre 2005 Brasil Telecom

Para atender a população de baixa renda a empresa lançou o serviço ligMix, sendo concebido como um terminal híbrido, voltado principalmente para recebimento de ligações. Este serviço possibilitou o incremento de clientes em sua planta, ao final de 2005 a empresa contava com 783 mil terminais híbridos. Para garantir e manter seus clientes, a empresa passou a oferecer serviços de desconto nas ligações interurbanas, assim como planos de franquias adicionais. Tudo isso pensando sempre na satisfação de seu consumidor final.

6.6.2 – Mercado Empresarial

Por se tratar de um grande mercado, com grandes possibilidades de expansão, a empresa tentou estreitar ao máximo sua relação com este mercado e para que isso fosse possível criou uma estratégia diferenciada de atendimento. Além de contar com uma central de atendimento específica para este segmento de mercado, expandiu também seus agentes autorizados, capacitando-os para atender da melhor maneira possível.

No mercado empresarial é onde se tem maior participação das concorrentes diretas da Brasil Telecom, tanto no segmento telefonia fixa, quanto telefonia móvel. Sabendo disto a empresa investiu pesado na fidelização destes clientes. Pequenas empresas além dos acessos fixos buscam também planos de vantagem para telefonia móvel. Neste segmento, a empresa investe fortemente na integração fixo móvel, incentivando através de seus agentes autorizados, a venda de planos de convergência.

Além de incentivar estes planos, a empresa investiu também na pesquisa de produtos específicos para o segmento, tais como pequenas centrais telefônicas, serviços de conexão a internet e comunicação de dados, atendendo o segmento com um portfólio variado e de acordo com as necessidades empresariais.

A cada ano a empresa desenvolveu e lançou no mercado produtos específicos para atender a demanda destes clientes. Entre eles pode-se citar o IP Turbo, o InterLAN e o PABX 14, buscando assim fidelizar seus clientes através do pleno atendimento de todas as demandas apresentadas. Pode-se dizer que a empresa tem conseguido manter uma boa vantagem de mercado, mantendo excelente participação de no segmento, e o lançamento de produtos específico as demandas existentes permitiu também a empresa aumentar a receita média mensal obtida com clientes empresarias em 65% no ano de 2005.

6.6.3 – Mercado Corporativo e Governo

Este segmento de mercado pode ser considerado o de maior valor agregado, concentrando-se aqui os clientes de maior poder aquisitivo e com as maiores demandas por novas e eficientes tecnologias. Neste mercado percebemos também o grande poder de fidelização. Uma grande empresa que tem sua demanda plenamente atendida não possui grandes possibilidades de mudança, até porque quando se trabalha com muitos produtos fica mais custoso trocar o fornecedor. No caso específico do Mercado Governo, todos os processos de concorrência são através de licitações.

Sendo assim a empresa deve estar sempre investindo em novos produtos, a cada dia mais eficientes e flexíveis e ao mesmo tempo com um baixo preço, sendo extremamente concorrencial.

Visando essa fidelização, assim como a expansão da receita bruta obtida através destes clientes, a empresa criou um atendimento exclusivo, contando com consultores específicos para o mercado, assim como um atendimento personalizado 24 horas por dia através de uma central de atendimento.

Pode-se dizer que é neste segmento de mercado onde a relação empresa consumidor é mais estreita. A Brasil Telecom faz constantes workshops com o intuito de divulgar seus produtos de portfólio, buscando sempre manter seu cliente com o produto mais moderno e eficiente para o atendimento de suas necessidades. No decorrer dos anos a empresa lançou diversos produtos, principalmente no campo de comunicações de dados, entre eles pode-se citar SLDD, o IP Dedicado, o PABX Virtual entre outros.

Para poder atender ainda melhor seus clientes corporativos a empresa, através da integração da MetroRed, passou a atender as principais metrópoles fora de sua área de atuação, tais como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Para que o atendimento fosse mais próximo foram criados filiais nesses estados. Com essa expansão, uma empresa cliente que possui filiais nesses estados, pode continuar utilizando apenas os serviços da Brasil Telecom.

Com a política de expansão do atendimento aos clientes corporativos e governo, a empresa abocanhou uma boa fatia de mercado na região II, atendendo a maior parte dos grandes clientes, entre eles pode-se citar a Bunge, a Seara e a Embraco no mercado corporativo e os Ministérios e Governos Estaduais no segmento governo, sendo este através de licitação pelo melhor preço.

6.7 – PESQUISA & DESENVOLVIMENTO

A empresa Brasil Telecom atua em um setor com elevada complexidade tecnológica, demandas por tecnologias inovadoras, exigências de mercado cada vez mais complexas, exigindo que a empresa invista em novas tecnologias e novos produtos, visando aumentar sua participação de mercado e reduzir seus custos.

Desde o processo de privatização a empresa vem buscando oferecer novas tecnologias que permitam uma qualidade maior dos produtos oferecidos.

Em 1998, ano da privatização, sua planta instalada era pequena e também parcialmente analógica. No decorrer dos anos a empresa investiu na expansão e modernização da planta. Dados fornecidos pela empresa mostram que em média foram investido em torno de R\$ 1 milhão a cada ano. Este investimento permitiu que sua planta instalada passasse de 4.183 em 1998 para 10.816 em 2005, atingindo também 100% de digitalização.

Além do investimento em modernização e expansão da planta, foram investidos em novas tecnologias e em novos e inovadores produtos. No ano de 2000 a Brasil Telecom foi a primeira empresa do setor a possuir um *BackBone*, uma supervia digital, interligando os estados da região II, permitindo a transmissão de serviços de voz, dados, internet e imagem de alta definição. No final deste mesmo ano, esta possuía uma extensão de 14.620km, possibilitando a independência na infra-estrutura de longa distância na região II.

Além disso, o *BackBone* permitiu também um maior investimento em comunicação de dados. Aproveitando esta infra-estrutura a empresa lançou diversos produtos no segmento, tais como: SLDD, Frame Relay, ATM, IP dedicado entre outros. Todos estes tem como finalidade o mercado empresarial e corporativo. A ampliação da gama de produtos ofertados contribuiu para o aumento da receita bruta do segmento, passando esta de R\$ 230 mil em 2000 para quase R\$ 2 milhões em 2005.

Outro serviço lançado de forma inovadora pela empresa para atender as exigências do mercado, demandado alto volume de investimentos em desenvolvimento de tecnologias e segurança de informação, é o serviço *Cyber Data Center* disponibilizado em 2001, este permite o armazenamento de dados de forma segura.

No ano de 2001 também a empresa firmou um convênio com o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPqD) no valor de R\$ 40 milhões, prevendo investimentos em pesquisas de novas tecnologias e suporte de informação. Também foi iniciado os testes para a utilização da tecnologia *Next Generation Network* (NGN), tendo como base a tecnologia IP.

O alto investimento em tecnologias que possibilitassem a transmissão de dados, permitiu o lançamento da tecnologia ADSL, internet banda larga, produto que atualmente representa o maior volume de receita no segmento de dados, atingindo em 2005 mais de 1 milhão de clientes.

Nos anos posteriores a empresa, aproveitando a sinergia resultante de seu *BackBone* e da tecnologia NGN, investiu pesado na expansão de sua planta de assinantes de serviços de comunicação de dados, além deste investimento próprio a empresa investiu na aquisição

de algumas empresas, tais como Vant, GlobeNet e MetroRED permitindo que o serviço oferecido na região II, fosse expandido para as demais regiões do país.

Nos últimos anos a empresa lançou produtos bastante inovadores, como principais pode-se citar:

Produtos	Características
Serviços Inteligentes	Complemento à linha básica, alguns exclusivos.
ADSL	Acesso à internet banda larga
Voip Fone	Nova tecnologia que permite transmissão de voz sobre dados.
TV Fone	Permite efetuar ligações e visualizar a pessoa.
Lig Mix	Terminal Híbrido, tecnologia que aproveita a sinergia da planta instalada.
BrTurbo Asas	Conexão a internet banda larga sem cabo, através da tecnologia Wi-Fi.

Quadro 27 - Novos produtos lançados após o processo de privatização – 2000 até 2005

Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios anuais Brasil Telecom 2000-2005

Estes são alguns produtos lançados pela empresa, aproveitando as sinergias existentes e as novas tecnologias de comunicação de dados. Os investimentos da empresa em pesquisa e desenvolvimento tendem a se concentrar em produtos voltados para as empresas, afinal o segmento de linha básica já está plenamente atendido, sendo o segmento de comunicação de dados o que possui as maiores tendências de crescimento e expansão.

6.8 – CONVERGÊNCIA

Uma empresa com visão de atender a todos os segmentos do mercado de telecomunicações deve trabalhar com a visão da convergência, de integração. Buscando isso a empresa atuou sempre no atendimento de todas as demandas possíveis, o último passo para se tornar convergente foi a implantação das operações da telefonia móvel.

Em 2002 a empresa adquiriu em leilão o direito de explorar a Banda E do serviço móvel, em 2004 colocou em funcionamento a empresa Brasil Telecom GSM, completando assim o atendimento de toda a cadeia do setor de telecomunicações.

Antes da implantação da empresa de telefonia móvel, o grupo investiu na expansão de seu *Cyber Data Center*, serviço criado com o intuito de hospedagem, colocação, armazenamento de dados e conectividade, operando 365 dias por ano ininterruptamente. Contando com recursos de segurança física e lógica como os sistemas de detecção e combate a incêndio, *no-break* e grupos geradores, climatização, controle de acesso em tempo integral, assim como sistemas de *backup*.

No que tange a internet, além de expandir sua planta de ADSL a empresa lançou o portal BrTurbo, e passou a comandar os portais iG e iBest, juntos os três se tornaram o maior provedor de internet da América Latina. Com isso a empresa pode oferecer tanto um provedor para acesso Banda Larga, como é o caso do BrTurbo e do iG, assim como um provedor para acesso discado, como é o caso do iBest e também do iG.

Por se tratar de uma empresa concessionária de serviço público, a Brasil Telecom possuía metas a serem atingidas para depois expandir seus negócios fora de sua área inicial de atuação. Como as metas estabelecidas para dezembro de 2003 foram plenamente atendidas, a empresa obteve a autorização de oferecer seus serviços nas demais áreas. O primeiro passo foi à divulgação do CSP 14, sendo assim, um cliente residente na área da Brasil Telecom, que possuía serviços da empresa, não precisava mais utilizar os serviços de outras operadoras para realizar as suas ligações inter-regiões nem internacionais. Podendo utilizar apenas o código da Brasil Telecom para a realização de todas as chamadas interurbanas, não importando qual o estado de destino nem o país. Com mais este avanço os custos foram reduzidos e a empresa abocanhou uma excelente fatia de mercado.

Com todos estes avanços a empresa uniu em uma única empresa o fornecimento de serviços de telefonia fixa e móvel, dados e voz, longa distância nacional e internacional, data center, internet grátis, banda larga e acesso discado. Oferecendo assim para os clientes da região II soluções extremamente convergentes com diversas vantagens.

Pode-se sintetizar como principais fatos que levaram a total convergência:

- Atendimento pleno da demanda por linhas telefônicas;
- Criação de novos serviços de valor agregado;
- Expansão dos serviços de internet banda larga;
- Autorização para a exploração dos serviços locais nas demais regiões a partir de 2004;
- Compra da licença de exploração do Serviço Móvel Pessoal;
- Criação dos *Cyber Data Center*;

- Parceria com grandes provedores de internet, tais como iG e iBest.

Todos estes passos levaram a empresa a se tornar um grande grupo do setor de telecomunicações, oferecendo ao consumidor final todos os serviços possíveis. A cada novo dia, a cada novo tempo, a empresa busca estar de acordo com os avanços tecnológicos, permitindo uma maior inserção no mercado consumidor, assim como uma plena dominância do mercado, representado pela região II.

O fato de explorar diversos campos permite a empresa aproveitar as sinergias existentes, tais como utilização da rede instalada de telefonia fixa para exploração de internet banda larga e fidelização de seus clientes através de planos que permitam a utilização da telefonia fixa e móvel, integrando clientes. A aquisição de algumas empresas fora de sua região tais como Vant, MetroRED, iG, iBest, permitiu à empresa explorar os serviços de dados e internet fora de sua região inicial de atuação, aumentando assim sua participação de mercado.

6.9 – SÍNTESE CONCLUSIVA

A busca por participação de mercado deve ocorrer através de boas estratégias, que permitam a uma empresa obter vantagem de mercado frente aos seus principais concorrentes e possibilitar também a geração de lucros aos seus acionistas.

Mediante descrição anterior, referente as estratégias de mercado da empresa Brasil Telecom, nota-se que esta possui um bom planejamento estratégico, bem amplo e bem coordenado, direcionando seus investimentos aos segmentos mais atrativos e com maiores possibilidades de expansão, como o setor de telefonia móvel e o de comunicação de dados.

Para atingir seus objetivos a empresa investiu fortemente na aquisição de empresas de comunicação de dados, expandindo seu atendimento para fora de sua área de atuação, focando principalmente nas grandes metrópoles, como é o caso de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Adquiriu também algumas empresas de internet grátis, como o iG e o iBest, permitindo a criação de um canal de divulgação e diminuindo os custos de interconexão.

Além das aquisições de outras empresas, investiu também na compra da licença para exploração dos serviços de telefonia móvel, este é o segmento que apresenta as maiores possibilidades de expansão, consolidando a intenção de ser uma empresa multiprovedora dos serviços de telecomunicações. Com uma grande campanha de

lançamento, conquistando mais de dois milhões de clientes em pouco mais de um ano de atuação.

Para poder investir nos segmentos com maior possibilidade de expansão, a empresa terceirizou alguns serviços, seguindo padrões internacionais, seu serviço de *call center* e engenharia foi repassado a uma outra empresa, diminuindo assim os custos e agilizando os processos de gestão.

Não tendo que se preocupar com atendimento ao público e reparos de instalação, a empresa pode focar seu atendimento aos clientes de maior valor agregado, para que isso ocorresse segmentou seu mercado, melhorando seu atendimento aos clientes empresariais, corporativos, focando principalmente naqueles que consomem produtos com maior valor agregado. A estratégia de segmentação tem-se mostrado correta afinal grandes clientes necessitam de um atendimento diferenciando assim como de produtos específicos.

Sabendo disto, a empresa após o processo de privatização investiu pesado em pesquisa e desenvolvimento, focando seus investimentos principalmente do desenvolvimento de tecnologias de comunicação de dados e modernização da planta. No ano de 2005, a empresa possui uma planta 100% digital e uma ampla estrutura para comunicação de dados, permitindo o lançamento de um amplo portfólio de produtos, atingindo principalmente os clientes de maior renda.

Com todos os avanços, a empresa pode finalmente tornar-se convergente, permitindo aos moradores da região II a utilizarem apenas uma empresa para todos os serviços de telecomunicações. Seguindo a tendência mundial a empresa esta no caminho correto, afinal uma empresa para se manter no mercado deve atuar de forma estratégica a atingir o maior número de cliente e com qualidade garantida.

Para os próximos anos a empresa deve focar na consolidação de sua marca nos segmentos de comunicação de dados e telefonia móvel, afinal estes são os que apresentam as melhores perspectivas de crescimento. Deve trabalhar na busca da melhora de sua gestão, através de processos mais eficientes e transparentes, buscar a criação de produtos de valor adicionado visando incrementos a receita média por cliente, principalmente no segmento de telefonia fixa local, onde o número de assinantes parece estar no ponto máximo.

As estratégias implantadas no passado, em sua grande maioria foram positivas, deve-se esperar alguns anos para analisar as novas estratégias que a empresa espera implantar, para ver se sob novo comando, continuará com bons resultados ou até melhores. Em seu relatório anual de 2005, a empresa aponta como prioridades para 2006 a

consolidação da telefonia de voz fixa, a expansão do serviço móvel, a exploração do crescimento do segmento de dados, a oferta de soluções convergentes, o aumento da eficiência operacional e o aumento da rentabilidade para o acionista.

Para 2006 a empresa não busca nada de muito extraordinário, quer consolidar as estratégias do passado, mantendo sua participação de mercado e gerando maior rentabilidade.

CONCLUSÃO

O setor de telecomunicações apresenta características específicas, quando comparado com os demais, podendo ser considerado como um serviço de utilidade pública e por isso sofrendo regulação por parte do Estado. As grandes concessionárias dos serviços de telecomunicações devem cumprir metas pré-estabelecidas, ciente disto o grupo Brasil Telecom buscou ao longo dos anos adotar estratégias que atendessem estas metas e ao mesmo tempo gerasse acréscimo do faturamento bruto e conseqüente valorização das suas ações.

A empresa Brasil Telecom é resultado do processo de privatização. Nesta a mesma obteve a concessão para a exploração dos serviços de telefonia fixa na região II. A obtenção para atuar no mercado de telefonia fixa longa distância, não importando o destino da chamada, ocorreu em janeiro de 2004, após a empresa ter cumprido as metas estabelecidas pela ANATEL na época da privatização. Por fim a empresa passou a atuar também no segmento telefonia celular, entrando em plena operacionalização em setembro de 2004. A licença para explorar este segmento se deu com a compra da autorização para exploração da banda E, conforme leilão realizado em 2002.

A concorrência no setor cresce a cada dia, sendo em alguns segmentos mais acirrada, como na telefonia celular e na longa distância e em outros mais tranqüila como na telefonia fixa local. Este último não se apresenta muito concorrencial, pois quando a GVT, concorrente direta, entrou no mercado, a Brasil Telecom já estava bem estabelecida e com uma marca bem vista perante os consumidores. Mesmo sabendo não ser um mercado tão concorrencial a empresa não deixa de atuar de forma competitiva.

Ao tornar o setor de telecomunicações um setor com concorrência, permitindo que diversas empresas passassem a atuar no mesmo buscava-se que os preços reduzissem e a penetração de mercado fosse superior a apresentada na época. Enquanto o governo trabalhava para que estas metas fossem atendidas, as grandes concessionárias tentavam manter sua participação de mercado e aumentar cada vez mais sua receita bruta.

Pode-se dizer que ambos tiveram sucesso em algumas partes, o governo conseguiu que os preços dos serviços diminuíssem e o serviço fosse oferecido a um maior número de pessoas, mas quando se fala da introdução da concorrência esta de fato não ocorreu. As barreiras à entrada ainda existem e as grandes concessionárias trabalham de forma a convergir todos os serviços de telecomunicações em apenas uma empresa, possibilitando aos seus clientes a utilização da mesma empresa não importando o serviço que necessitem.

Em partes as duas estratégias coexistem de forma aceitável, o governo regula os preços através da ANATEL, estabelecendo preços mínimos e máximos e as empresas buscam a cada dia serem mais competitivas, não que os seus concorrentes diretos apresentem alguma ameaça, mas na verdade adotam esta estratégia por saberem que precisam agradar o consumidor final e fazer com que este compre cada vez mais seus produtos para que o crescimento não se estagne.

Um dos casos de grande concessionária que trabalham com esta visão de mercado é representado pela empresa Brasil Telecom. Ao mesmo tempo em que atende as exigências da ANATEL, busca aumentar sua receita, não através de acréscimo do número de clientes, pois estes já se estagnaram, no caso da telefonia fixa local, mas sim pelo acréscimo de serviços. E nesta busca pelo acréscimo da receita é que pensasse nas estratégias a serem adotadas.

A empresa trabalha com uma única idéia central para obter vantagem competitiva frente aos seus principais concorrentes na região II e atender aos anseios de seus clientes. Com a consolidação da operação da telefonia celular, o foco central da Brasil Telecom passou a ser a convergência.

A empresa é a única, atuante na região II, a poder oferecer isto atualmente. Atua em todos os segmentos da cadeia de produtos, se auto determinando como uma empresa multiprovedora de soluções convergentes aos seus clientes. A convergência passa a ser a principal vantagem competitiva que a empresa conquistou ao longo dos anos para enfrentar seus concorrentes.

Para que essa convergência fosse possível, a empresa teve que primeiro consolidar sua marca na telefonia fixa local. Para atingir esse primeiro objetivo, efetuou investimentos em expansão e modernização de sua infra-estrutura, permitindo, além de atender plenamente a demanda de linhas básicas, oferecer serviços com maior valor agregado. Quando a demanda por linhas básicas atingiu seu auge, a empresa se voltou para o desenvolvimento de tecnologias e aquisições de empresas. Com isto visava expandir sua penetração e sua conseqüente participação no mercado de comunicação de dados. Segmento este, que dentro da telefonia fixa local, apresenta o maior crescimento da demanda e grande exigência por produtos inovadores, sendo estes de alto valor agregado.

Concomitante a esta consolidação de sua marca na telefonia fixa local, a empresa, a partir de janeiro de 2004, buscou aumentar sua participação no mercado de telefonia fixa longa distância fora de sua região. Para isto, efetuou uma grande campanha de divulgação do seu CSP 14, oferecendo planos de vantagens e facilidade nos processos de cobrança ao

integrar em uma única fatura todos os serviços originados de um telefone fixo. De certa forma, a estratégia obteve resultados favoráveis, mas neste segmento enfrenta como principal concorrente, uma empresa que possui tradição no mercado, a EMBRATEL.

Por fim, com a compra da licença da Banda E da telefonia celular, a empresa passou a atuar no último segmento da cadeia de produtos de telecomunicações. Sendo este, o segmento que apresenta a maior concorrência. Quando entrou no mercado encontrou pela frente três grandes operadoras bem estabelecidas, a VIVO, a TIM e a Claro.

Desde o processo de privatização a empresa Brasil Telecom sempre adotou estratégias reconhecidamente de sucesso. Segmentou seu mercado, diversificou seu portfólio, buscou inovar no fornecimento de serviços, adquiriu empresas, obteve licenças buscou aumentar sua produtividade e reduzir os custos ao consumidor.

Algumas destas estratégias foram mais bem sucedidas do que outras, entre as que alcançaram os melhores resultados, tanto em participação de mercado quanto em geração de receita, podem-se citar a segmentação de mercado e as aquisições efetuadas.

Ao segmentar seu mercado a empresa pode dividir seus clientes em grupos homogêneos e com isso atender melhor as demandas específicas de cada um. Com esta estratégia a empresa conseguiu manter sua excelente participação de mercado ao mesmo tempo em que criava novos e modernos serviços que agregavam valor aos gastos médios. A criação de modernos serviços de comunicação de dados permitiu a empresa obter larga vantagem frente aos principais concorrentes quando falasse de internet banda larga e transmissão de dados de forma segura e rápida.

A aquisição de empresas é com certeza uma estratégia sempre positiva, pois a empresa não tendo como investir em um infra-estrutura que na maior parte das vezes requer um dispêndio grande de dinheiro opta pela compra. Esta compra possibilita a empresa obter novas tecnologias possibilitando assim atender melhor seus clientes e explorar as economias de escala e escopo existentes na planta de consumidores.

As aquisições permitiram a empresa ofertar seus produtos de dados fora de sua área de atuação, ao comprar infra-estruturas nas grandes cidades, tais como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, permitiu as grandes empresas a utilização de seus serviços nas principais metrópoles do país. Além destas aquisições a empresa, adquiriu também provedores de internet, que junto com o provedor da própria empresa, passou a deter a liderança no mercado de internet discada em todo o Brasil e a liderança do acesso banda larga na região II.

O controle dos provedores iG, iBest e BrTurbo permitiu a empresa diminuir os riscos de interconexão. O acesso discado parte de um telefone fixo, tendo o provedor que remunerar a empresa de telefonia pela utilização da infra-estrutura. Mas melhor do que isso, a empresa passou a contar com um amplo canal de divulgação de seus produtos, pois o mercado de internet desenvolve-se rapidamente e com grande eficiência na difusão de informações.

Além destas estratégias já citadas a empresa adotou também outras, mas estas tiveram como resultado pontos positivos e negativos. Entre estas podem ser citados as terceirizações e a operacionalização da telefonia móvel.

O processo de terceirização permitiu que a empresa reduzisse seu quadro de funcionários, aumentando sua receita por empregado assim como a produtividade. Mas ao terceirizar o atendimento ao consumidor final, deixando de atender em escritórios destinados a este fim, centralizando este serviço em um *call center*, pode-se dizer que a empresa consegue obter facilmente seus clientes, mas depois de conquistá-los peca na manutenção dos mesmos. O atendimento oferecido pelas centrais nem sempre é eficiente, nem sempre consegue suprir as necessidades do consumidor final gerando assim um grande volume de reclamações.

E estas reclamações culminam principalmente sobre o mais novo serviço oferecido pela empresa, a telefonia celular.

Com a confirmação do início de sua atuação na telefonia celular, a empresa entrou em um segmento com alta taxa de concorrência. Além de ter sido a última a entrar no mercado, encontrou fortes concorrentes, com planos de expansão audaciosos a custa de muitos subsídios. As promoções de lançamento da empresa conseguiram atrair um grande volume de clientes, em pouco mais de um ano a empresa obteve dois milhões de clientes, mas foi também a que apresentou o maior índice de insatisfação referente a atendimento pós venda.

Com planos audaciosos a empresa conseguiu abocanhar boa fatia de mercado em pouco mais de um ano, atingindo a marca de dois milhões de clientes. Ao mesmo tempo esta pesada política de subsídios, fez com que o grupo Brasil Telecom apresentasse o primeiro resultado negativo desde a sua constituição. Fechando o ano de 2005 com um prejuízo perto dos R\$ 30 milhões.

A busca por aumento de participação de mercado pode ser vista como bem sucedida. Ao expandir seu mercado de atuação a empresa conseguiu se tornar multiprovedora dos serviços de telecomunicações, mas o que deve ser analisado é quais os

custos impostos em busca desta estratégia. A empresa aumentou sua receita, aumentou sua produtividade, diminui os custos finais ao consumidor tendo sempre como base a exploração de sinergias existentes, inclusive mantendo o número de colaboradores mesmo aumentando o portfólio de produtos.

REFERÊNCIAS

ANATEL. **Missão.** Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/index.asp?link=/conheca_anatel/missao.htm?Cod=11>. Acesso em 07 de maio de 2005.

ANATEL. **Características e Atribuições da ANATEL.** Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/index.asp?link=/conheca_anatel/apresentacao/apresenta1.htm?Cod=11>. Acesso em 07 de maio de 2005.

BNDES. **Privatizações Federais – Telecomunicações.** 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/privatizacao/resultados/federais/telecomunicacoes/fedtelec.asp>> Acesso em 05 de junho de 2005.

BNDES. **Caderno de Infra-estrutura. As telecomunicações no Brasil.** BNDES. 2000. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/cadernos/cad015.pdf>> Acesso em 30 de junho de 2005.

BRASIL TELECOM. **Relatório Anual 1999.** Disponível em <http://www.brasiltelecom.com.br/home/framefixo.jsp?site=http://www.brasiltelecom.com.br/site/ajusteFixa.jsp?pURL=http://www.brasiltelecom.com.br/site/inst_ri_br/index.jsp> Acesso em 20 de agosto de 2005.

BRASIL TELECOM. **Relatório Anual 2000.** Disponível em <http://www.brasiltelecom.com.br/home/framefixo.jsp?site=http://www.brasiltelecom.com.br/site/ajusteFixa.jsp?pURL=http://www.brasiltelecom.com.br/site/inst_ri_br/index.jsp> Acesso em 20 de agosto de 2005.

BRASIL TELECOM. **Relatório Anual 2001.** Disponível em <http://www.brasiltelecom.com.br/home/framefixo.jsp?site=http://www.brasiltelecom.com.br/site/ajusteFixa.jsp?pURL=http://www.brasiltelecom.com.br/site/inst_ri_br/index.jsp> Acesso em 20 de agosto de 2005.

BRASIL TELECOM. **Relatório Anual 2002.** Disponível em <
http://www.brasiltelecom.com.br/home/framefixo.jsp?site=http://www.brasiltelecom.com.br/site/ajusteFixa.jsp?pURL=http://www.brasiltelecom.com.br/site/inst_ri_br/index.jsp>
Acesso em 20 de agosto de 2005.

BRASIL TELECOM. **Relatório Anual 2003.** Disponível em <
http://www.brasiltelecom.com.br/home/framefixo.jsp?site=http://www.brasiltelecom.com.br/site/ajusteFixa.jsp?pURL=http://www.brasiltelecom.com.br/site/inst_ri_br/index.jsp>
Acesso em 20 de agosto de 2005.

BRASIL TELECOM. **Relatório Anual 2004.** Disponível em <
http://www.brasiltelecom.com.br/home/framefixo.jsp?site=http://www.brasiltelecom.com.br/site/ajusteFixa.jsp?pURL=http://www.brasiltelecom.com.br/site/inst_ri_br/index.jsp>
Acesso em 20 de agosto de 2005.

BRASIL TELECOM. **Resultado do Quarto Trimestre 2005.** Disponível em <
http://www.brasiltelecom.com.br/home/framefixo.jsp?site=http://www.brasiltelecom.com.br/site/ajusteFixa.jsp?pURL=http://www.brasiltelecom.com.br/site/inst_ri_br/index.jsp>
Acesso em 24 de fevereiro de 2006.

DONAHUE, J. D. **Privatização: fins públicos, meios privados.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.

DORES, Adely Maria Branquinho das. **Telecomunicações: O Novo Cenário.** Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev1110.pdf>> acesso em 30 de junho de 2005.

FIANI, R.; PINTO JUNIOR, H. Q. **Regulação Econômica.** In: KUPFER, D. Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FERRAZ, J.C. et all. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, A. C.; ALVIM, V.; RAMPINELLI, W. J.. **Trama da Privatização: a reestruturação neoliberal do Estado**. Florianópolis: Insular, 2001

GIAMBIAGI, F; ALÉM, A. C. D.. **Finanças Públicas: teoria e prática no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

HANKE, S. H. **Privatizar para Crescer: a privatização no Brasil**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.

KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.

MINISTÉRIOS DAS COMUNICAÇÕES. **Telecomunicações: Linha do Tempo**. Disponível em: <<http://www.mc.gov.br/historico/telefonica/default.htm>>. Acesso em 18 de Abril de 2005.

MINISTERIO DAS COMUNICACÕES, **Telecomunicações no Brasil**. Brasília, 1988.

MOREIRA, D. A. **Reengenharia: dinâmica para a mudança**. São Paulo: Pioneira, 1994.

NASCIMENTO, Renata. **A Mudança de papel do Estado brasileiro: uma análise dos anos 50 aos anos 90**. In: BENECKE, D. W., NASCIMENTO, R. Opções de Política Econômica para o Brasil. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer, 2003.

NOVAES, Ana. **Privatização do Setor de Telecomunicações no Brasil**. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/ocde/ocde05.pdf>> Acesso em 30 de junho de 2005.

POSSAS, M.L. **Estrutura de Mercado em oligopólio**. São Paulo: HUCITEC, 1987, 181p.

POSSAS, M.L. **Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial** – Implicações para o Brasil. In: CASTRO, A. B. et all. Estratégias Empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.

SANTOS, Agenor José dos. **Santa Catarina – Um século de telecomunicações e desenvolvimento.** In: CORRÊA, Carlos Humberto (org.). A realidade catarinense do século XX. Florianópolis: Instituto Histórico e Geográfico de Santa Catarina, 2000.

SILVA, Antônio Carlos Valente da Silva. **Evolução do mercado de telecomunicações no Brasil no período pós-privatização.** 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/ocde/ocde12.pdf>>. Acesso em 05 de junho de 2005.

SIQUEIRA, Ethevaldo. **Três Momentos da História das Telecomunicações no Brasil.** 2 ed. São Paulo: Dezembro Editorial, 1999.

TELECO. **Informações em telecomunicações.** Disponível em <www.teleco.com.br>. Acesso em 20 de março de 2006.

TOMEI, P. A. ; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura Organizacional e Privatização: a dimensão humana.** São Paulo: Makron Books, 1993.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

CASTRO, A. B. et all. **Estratégias Empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.

DANTAS, A. **Empresa, Indústria e Mercados**. In: KUPFER, D. (org). Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DINIZ, Abílio. Org. **Reforma Econômica para o Brasil: anos 90**. São Paulo: Nobel: Grupo Pão de Açúcar, 1990.

GUIMARÃES, C.F. **O posicionamento estratégico da Brasil Telecom: o caso da TELEPAR**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal de Santa Catarina.

IPEA. **O Brasil na Virada do Milênio: Trajetória do Crescimento e Desafios do Desenvolvimento**. Brasília: IPEA, 1997. 2 V.

KUPFER, D. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LOCATELLI, Carlos. **Livre e sob controle: O desafio de regular a mídia no Brasil**. 2001. 154p. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.