

## 4 O CASO EMBRATEL

Este capítulo é destinado a fornecer uma visão da empresa, sua história, importância no contexto nacional e a privatização do setor.

### 4.1. A Empresa

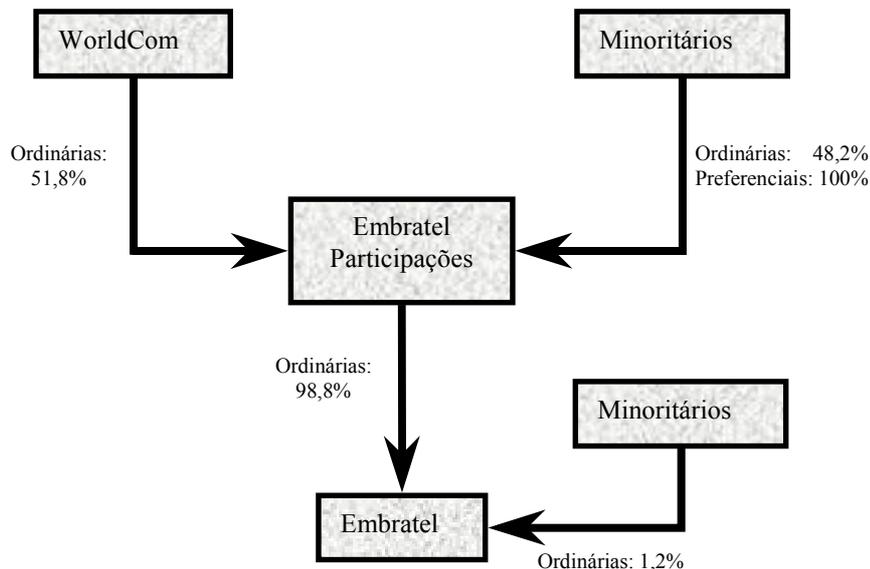
A Embratel, Empresa Brasileira de Telecomunicações, foi criada em 16 de setembro de 1965, pelo então presidente Castelo Branco, como uma empresa de economia mista, ou seja, economia de mercado capitalista com clara influência estatal, com o objetivo de prover o país de uma infra-estrutura de telecomunicação. A criação da Embratel fazia parte do Programa de Integração Nacional e Social que alavancou o progresso econômico e social do país. Neste sentido, a Embratel foi inaugurada com a missão de “implantar, expandir, operar e coordenar os serviços básicos não apenas de telefonia, mas das telecomunicações em geral”.

Antes da privatização, a Embratel detinha o quase monopólio dos serviços de telecomunicações e após este processo, no período de 1998 a 2001, enfrentou problemas para se adequar ao mercado, especialmente nas questões de faturamento e cadastro dos clientes. Além disso, a empresa precisou alterar sua cultura técnica e burocrática para uma nova cultura com foco no cliente.

A atual missão da Embratel declara que a empresa deseja “ser a empresa líder no mercado corporativo brasileiro (dado e voz), atendendo também ao mercado residencial e expandindo seletivamente para outros nichos de mercados no Brasil e América do Sul”.

Atualmente, a Embratel é uma sociedade anônima de capital fechado. A sua controladora é a Embratel Participações S.A., que detém 98,8% do capital da Empresa, que por sua vez é controlada pela MCI/WorldCom, empresa americana

do setor de telecomunicações. A Embratel Participações S.A. possui, além da Embratel S.A., a BrasilCenter, a StarOne e, mais recentemente, adquiriu a Vésper. A Embratel conta com aproximadamente 6.700 empregados, é sediada no Rio de Janeiro e presidida por Jorge Rodriguez desde setembro de 1999.



**Figura 5 Estrutura Acionária Atual da Embratel**

A Embratel detém a maior rede de telecomunicações da América Latina e oferece serviços nas áreas de telefonia de longa distância, comunicação de dados, teleinformática, comunicação de texto, transmissão de sinais de televisão e rádio e comunicações marítimas, em âmbito nacional e internacional. Na Internet, detém o maior *backbone* (provedor de acesso, que interliga vários pontos de presença) da América Latina e mais de 80% do mercado brasileiro. Além disso, a Embratel é a única detentora de uma rede nacional de fibras ópticas no Brasil e conta com um grande *portfólio* de serviços de telecomunicações do País.

Para prestar esses serviços, a Embratel dispõe de cerca de 25 mil quilômetros de microondas (100% digitalizados), quatro satélites de comunicações domésticas e mais de 80 estações terrenas que completam, em todo o País, seu segmento de telecomunicações via satélite.

No exterior, a Embratel participa das organizações Intelsat e Inmarsat, que operam satélites para comunicações internacionais. Na área de comunicações

marítimas, a Empresa tem um serviço móvel com estações costeiras, telecomandadas por uma estação central localizada no Rio de Janeiro.

Como vantagens competitivas da Embratel pode-se citar que é a única empresa que dispõe de uma rede com cobertura nacional com tecnologia de última geração; tem um extenso *portfólio* de serviços e soluções (mais de oitenta serviços); qualidade de serviço garantida por contrato; equipe de vendas e atendimento em âmbito nacional, com conhecimento das necessidades dos clientes e confiabilidade.

#### **4.2. Dados Financeiros**

No esforço com que se preparou para a privatização, a Embratel desenvolveu uma atuação que resultou em um desempenho financeiro além do esperado em 1997, cujo ponto alto foi um lucro líquido de R\$ 508 milhões, superando em 25% o ano anterior que já havia assinalado um recorde no histórico da empresa (Relatório Anual, 1997).

Esta melhora no quadro financeiro da empresa deveu-se ao aumento do tráfego dos serviços de telefonia, dados e internet, cuja receita cresceu 110% em 1997. Isto ocorreu porque a Embratel colocou em prática preços mais atraentes e fez a demanda aumentar em todos os segmentos e aliado à redução do quadro de pessoal, permitiu que a empresa figurasse entre as mais competitivas do mercado.

Nestes últimos anos antes da privatização, houve recuperação da rentabilidade do capital próprio – lucro líquido sobre patrimônio líquido – que se situou em 9,2% em 1997, frente a 8,8% que figurou 1996. Outros indicadores econômicos que apresentaram melhor desempenho no exercício de 1997 foram: margem de lucro – lucro líquido sobre receita líquida – de 23,5% (21,4% em 1996); giro do ativo – receita líquida sobre ativo total de 29,8% (27,8% em 1996); e alavancagem financeira – ativo total sobre patrimônio líquido – de 131,7% (130,2% em 1996).

O fluxo financeiro da empresa em 1997 apresentou uma situação confortável durante todo o período. Os índices de liquidez corrente e liquidez geral foram 1,43 e 0,95, respectivamente. O grau de endividamento geral foi de

29,9%, índice bem inferior ao atingido por outras empresas internacionais de telecomunicações.

**Tabela 1 Embratel em Números**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Número de Empregados</b>	12.083	12.113	12.034	11.141	10.373	8.220	8.033	7.684	7.203	7.106	6.691

Em R\$ milhões

<b>Demonstração de Resultado Consolidado</b>	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>2.164</b>	<b>4.000</b>	<b>5.184</b>	<b>6.714</b>	<b>7.461</b>	<b>7.107</b>	<b>7.044</b>
Custos dos Serviços Prestados	(905)	(2.786)	(3.620)	(4.399)	(4.955)	(4.736)	(3.737)
Receitas (Despesas) Operacionais	(605)	(1.131)	(769)	(1.468)	(2.552)	(2.155)	(1.522)
<b>Lucro Operacional</b>	<b>654</b>	<b>83</b>	<b>795</b>	<b>847</b>	<b>(46)</b>	<b>216</b>	<b>1.785</b>
Resultado Financeiro	(115)	69	(456)	(341)	(637)	(1.466)	(160)
Receitas/Despesas não Operacionais	(149)	(66)	(38)	111	(76)	209	(1.222)
<b>Lucro antes dos Impostos e Participações</b>	<b>390</b>	<b>86</b>	<b>301</b>	<b>617</b>	<b>(759)</b>	<b>(1.041)</b>	<b>403</b>
IR e Contribuição Social	(10)	64	(1)	(193)	222	414	(140)
Outros	129	(26)	112	153	(16)	-	(39)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>509</b>	<b>124</b>	<b>412</b>	<b>577</b>	<b>(553)</b>	<b>(627)</b>	<b>224</b>
Quantidade de ações em circulação (lote de mil)	4.723.844	334.399.028	332.914.228	332.919.028	332.932.361	332.629.361	333.419.064
Lucro por Lote de mil ações (R\$ mil)	107,57	0,37	1,24	1,74	(1,64)	(1,88)	0,67

Fonte: relatórios anuais da Embratel

Com a privatização concretizada, a receita líquida da Embratel, em 1998, foi de R\$ 4 bilhões, representando um aumento de 85% sobre a receita de 1997. Por sua vez, o lucro líquido foi de R\$ 124 milhões. Já em 1999, o lucro líquido teve um aumento de 233%, totalizando R\$ 412 milhões. Este aumento ocorreu devido a subida da receita líquida para R\$ 5 bilhões, a um menor custo de interconexão e de despesas.

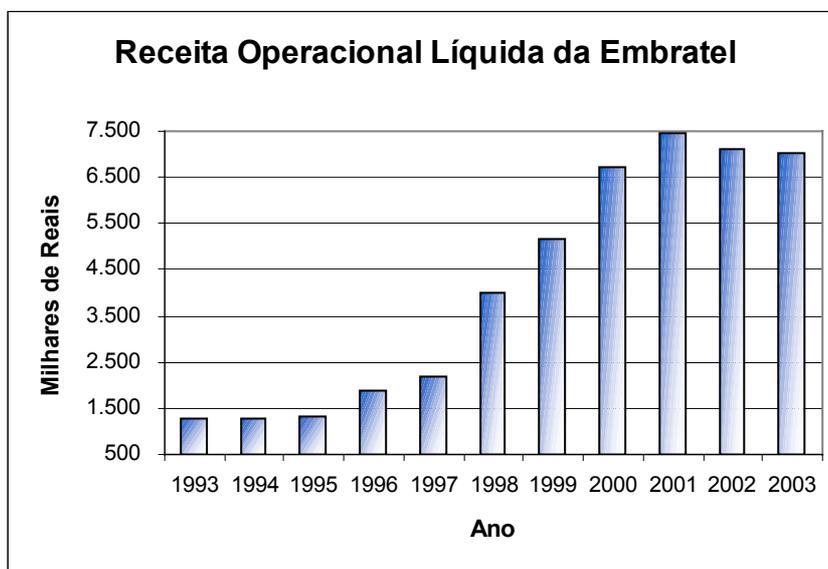
No ano de 2000, a receita líquida aumentou mais ainda, R\$ 6,7 bilhões, e o lucro líquido também, R\$ 577 milhões. No entanto, o ano de 2001 apresentou uma piora significativa em seu lucro líquido, que foi negativo, totalizando um prejuízo de R\$ 553 milhões, apesar da receita líquida ter aumentado para R\$ 7,5 bilhões. Esta queda abrupta no lucro se deu devido a desvalorização do Real, de 18,7% no ano, que impactou negativamente a dívida da companhia em dólar. Outro causador foi o aumento da provisão para devedores duvidosos que aumentou 218%.

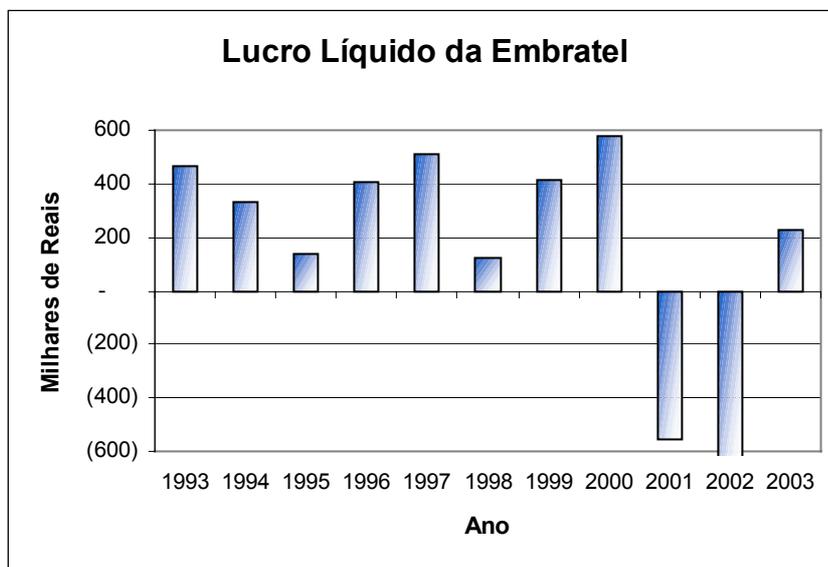
O ano de 2002 também foi de prejuízo líquido e este totalizou R\$ 627 milhões. Este ano também sofreu com a desvalorização do Real, 52,3% ao ano, desencadeada por incertezas eleitorais, além de uma retração econômica mundial, concorrência mais acirrada e concordata preventiva da controladora WorldCom.

Este acontecimento fez com que a Embratel tivesse que arcar com o pesado custo de sua dívida, contraída para fazer frente aos investimentos, e precisou aumentar seus controles internos, aumentar a transparência de suas relações com o mercado para se distanciar da crise de sua controladora, cortar custos e renegociar sua dívida, para mostrar ao mercado capacidade de recuperação. Além disso, outro fator que reduziu a receita e, por sua vez, o lucro foi o bloqueio das linhas inadimplentes e fraudulentas implementada neste ano.

Já em 2003, o cenário financeiro da Embratel melhorou. A receita líquida de 2003 foi de R\$ 7 bilhões. Seu lucro líquido, neste mesmo período, foi de R\$ 244 milhões. O investimento foi de R\$ 56 milhões, que foram distribuídos em: acesso e infra-estrutura local - 24,6%; serviços de dados e internet - 34%; infra-estrutura de rede - 1,7%; outros - 35,5%; e StarOne - 4,2%.

**Tabela 2 Evolução da Receita Líquida da Embratel**



**Tabela 3 Evolução do Lucro Líquido da Embratel**

Fonte: relatórios anuais Embratel, 1994 a 2003

### 4.3. O Setor de Telecomunicação

#### 4.3.1. Histórico

A história da Embratel se insere na história das Telecomunicações no Brasil. A comunicação à distância é algo que, de certo modo, existe desde tempos remotos.

A grande revolução em matéria de comunicação à distância foi o telégrafo, inventado em 1790 pelo engenheiro francês Claude Chappe. Em 1853, Julius Wilhelm Gintl inventa o telégrafo de duas vias (antes disso, era necessário utilizar duas linhas para poder enviar e receber) usando duas baterias.

As telecomunicações começam a ser difundidas no Brasil em meados do século XIX, mais precisamente em 11 de maio de 1852, quando Dom Pedro II inaugurou a primeira linha de telégrafo entre o Palácio de São Cristóvão, na Quinta da Boa Vista, e o quartel de polícia, na rua dos barbeiros (atual Quartel General da Polícia Militar na rua Evaristo da Veiga).

A primeira concessão no caso da telefonia foi dada a Bell Telephone Co. que em 1880 se instalavam os primeiros telefones públicos no Rio de Janeiro. Em 1883, esta cidade já contava com 800 assinantes e 200 em Niterói. Dois anos mais tarde, já havia 1.675 assinantes distribuídos por três estações. Também os estados de São Paulo, Bahia e Pernambuco já possuíam os seus serviços telefônicos.

Ao final da década de 30, o Brasil já contava com 300 mil telefones e uma expansão em franco desenvolvimento. Com a Segunda Guerra Mundial, as importações foram interrompidas, levando a demanda atendida até o momento a sofrer restrições. Devido a isso, ao final da guerra ocorreram 30 mil pedidos acumulados de telefones no Rio de Janeiro e 21 mil em São Paulo, gerando um grande descontentamento na sociedade em relação à telefonia.

Com o final da guerra e o advento da guerra fria, os militares começam a falar com mais insistência na necessidade de integração do país através das telecomunicações.

No período anterior à década de 60, o sistema de telecomunicações era operado através de um regime concessionário de empresas privadas. Os estados e municípios tinham ampla autonomia decisória para gerir os serviços de telefonia, enquanto o governo central tinha uma atribuição basicamente normativa e de supervisão. Este sistema era pulverizado em cerca de 800 companhias que operavam a telefonia em todo o país. Ao mesmo tempo, a Companhia Telefônica Brasileira operava a região mais desenvolvida do país e detinha cerca de 80% de participação de mercado. A Companhia Telefônica Nacional era outra empresa de grande porte que operava no Rio Grande do Sul e Paraná. Ambas companhias foram estatizadas na década de sessenta.

Iniciou-se um debate sobre a criação de um sistema operado por empresas estatais. O principal ponto a favor da estatização e do monopólio do setor centrava-se no fato das atuais companhias privadas não estarem correspondendo à modernização operacional e tecnológica exigida pelo setor, além de oferecer um serviço de péssima qualidade. O curioso é que estas críticas também foram utilizadas para justificar a posterior privatização do setor.

Apesar dos avanços iniciais, no início da década de 60, o Brasil apresentava uma defasagem: enquanto as áreas de transportes e de energia estavam bem desenvolvidas, existiam ainda pouco mais de um milhão de telefones para uma população que já contava mais de 70 milhões de habitantes. Ainda por cima, dois terços dos telefones pertenciam a uma empresa de capitais canadenses, a Companhia Telefônica Brasileira (CTB).

Depois de muitos entraves e discussões políticas, finalmente é aprovada a Lei 4.117, em 27 de agosto de 1962, que institui o Código Brasileiro de Telecomunicações, marcando o início de uma política nacional para o setor.

Os primeiros anos da Embratel (1965-1972) foram marcados pela implantação de um sistema nacional e internacional de telecomunicações no Brasil. Em seus sete primeiros anos, a Embratel implantou a Rede Nacional de televisão e a Discagem Direta à Distância (DDD), além de ampliar e garantir confiabilidade aos serviços de telefonia, telegrafia e telex.

Em 1966, o quadro de funcionários da Embratel contava com 81 membros. Em 1968, já havia 292 funcionários, passando para 2.626 em 1970 e praticamente dobrando para 4.636 em 1972, ano em que a Embratel se tornou a quinta maior empresa do país (Embratel, Relatório Anual de Administração –1972).

Na década de 70 o setor de telecomunicação experimentou um notável desenvolvimento, resultando, em grande medida, da consolidação do Sistema Telebrás. Este período foi caracterizado pelos fortes investimentos na área de telecomunicação e na conseqüente melhora dos serviços prestados, mesmo sem ainda ser o ideal.

Para este setor, a década de 80 foi marcada por uma forte crise desencadeada pelo corte no volume de investimento do Sistema Telebrás. No entanto, o quadro de funcionários não parou de aumentar: de 9.393 funcionários em 1980, para 12.687 em 1989.

Nos anos 90, a tecnologia das fibras ópticas provoca uma explosão nas telecomunicações facilitando o seu acesso às variadas camadas da população. Com o advento da tecnologia de comunicações por células móveis, o telefone deixa de ser um aparelho fixo preso por um fio e transforma-se em algo móvel,

leve e bastante popular. Seguindo estes avanços tecnológicos, a Internet assume dimensões mundiais tornando-se não só uma fonte de pesquisa, comunicação e lazer, como também uma nova fonte de comércio.

#### **4.3.2. A Lei 4.117 de 1962**

A lei 4.117 de 1962 cria o Sistema Nacional de Telecomunicações, colocando sob a jurisdição da União os serviços de telégrafo, radiocomunicação e telefonia interestadual, institui o Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel), conferindo-lhe os poderes de aprovar as especificações das redes telefônicas e de estabelecer tarifas em todo o território nacional, autoriza o Poder Executivo a constituir empresa pública com a finalidade de explorar os troncos integrantes do Sistema Nacional de Telecomunicações (a Embratel) e institui o Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT), a partir de uma sobretarifa de até 30% sobre as tarifas dos serviços públicos de telecomunicações, com a finalidade de financiar as atividades da Embratel.

#### **4.3.3. A Criação do Sistema Telebrás**

Com o crescimento acelerado da demanda por serviços telefônicos, em contrapartida ao obsoleto sistema da época, o Ministério das Comunicações decidiu designar para cada Estado ou Região uma Empresa Representativa, a qual agiria como pólo de integração das demais existentes. Neste contexto, surge, em 1972, a Telebrás- Telecomunicações Brasileiras S.A., entidade ligada ao a este Ministério destinada a planejar e coordenar as telecomunicações de interesse nacional, bem como da captação de recursos financeiros destinados à implantação e expansão de sistemas de telecomunicações.

A Lei 5.792 de 11 de julho de 1972 institui a Telebrás como empresa *holding* da estrutura de operação dos serviços públicos de telecomunicações e, embora respeitando as concessões em vigor, concedia à nova empresa os instrumentos necessários à assunção dos controles acionários das companhias

telefônicas existentes. Neste sentido, a Embratel passa a ter a Telebrás como sua controladora.

#### **4.3.4. A Privatização do Setor**

A partir da década de 90, o governo passou a ser duramente criticado por manter tantas empresas estatais sob a sua estrutura. Muitas destas críticas advinham do fato do governo não ter como objetivo a geração de lucro, criando, desta forma, estruturas inchadas e ineficientes. Neste sentido, o Programa Nacional de Desestatização - PND, instituído pela Lei 8031 de abril de 1990, “insere-se no contexto de reforma do Estado brasileiro buscando atingir os objetivos de ajuste fiscal duradouro, redução dos passivos do governo, concentração das atividades do Estado em áreas sociais, estímulo à reestruturação e modernização do parque industrial nacional e fortalecimento do mercado de capitais” (Serra, 2003, p.1).

De acordo com Tomei & Braunstein (1994), os críticos às empresas estatais defendiam a necessidade de ajuste nas finanças do governo, através da redução do déficit público, com a eliminação de subsídios a empresas estatais. Ressaltavam também a importância de investimentos, a insatisfação de clientes com a ineficiência de algumas empresas estatais, esgotamento das razões históricas que determinaram a criação de uma estatal, mudanças na estrutura de mercado de bens e serviços a nível nacional e internacional e liberação de recursos humanos e financeiros do Estado para alocação em áreas prioritárias como saúde, educação e segurança.

No entanto, o processo de privatização de muitas empresas foi marcado por fortes resistências motivadas por divergências de natureza econômica, política, ideológica e cultural. Em contrapartida, a privatização foi responsável pelo grande desenvolvimento de muitos setores, como é o caso das telecomunicações.

Neste contexto, em 29 de julho de 1998, o governo brasileiro, através do PND, realiza a privatização do Sistema Telebrás que englobou 12 leilões consecutivos na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, “configurando a maior operação de privatização de um bloco de controle já realizada no mundo”

(BNDES, 2003, p.1). Com a venda do Sistema Telebrás, o governo arrecadou R\$ 22 bilhões, representando um ágio de 63% sobre o preço mínimo estipulado. Nesta venda, o controle acionário da Embratel, representado por 51,8% das ações ordinárias, é adquirido, por US\$ 2,276 bilhões, pela empresa norte-americana WorldCom.

A Embratel de 1997 era uma empresa com uma receita líquida operacional de R\$ 2,2 bilhões, lucro líquido de R\$ 508 milhões e possuía 10.373 funcionários efetivos.

Da divisão da Telebrás nasceram 12 empresas, sendo oito de telefonia celular. Outras empresas surgiram com as licitações para operadoras de celulares em novas frequências e com os leilões das "empresas-espelho", criadas para competir com as antigas estatais. O número de celulares no país cresceu 287% desde 1998, chegando a 30 milhões.

Antes da privatização, as empresas estatais não conseguiam cumprir os prazos de instalação e transferência de linhas. Naquela época, o consumidor que entrava na fila da operadora esperava alguns anos para ter seu telefone instalado. Por estes e outros motivos, “o modelo estatal dava sinais de esgotamento e as mudanças tecnológicas exigiam agilidade das operadoras para atender à crescente demanda por serviços cada vez mais especializados e sofisticados” (Novaes, 2000). Além disso, a Telebrás, assim como as demais empresas estatais, não tinha liberdade para decidir sobre seu próprio nível de investimento. O controle sobre as tarifas e a falta de independência da Telebrás para determinar seu nível de endividamento, explicam o recurso ao uso do chamado “autofinanciamento” para financiar a expansão da rede telefônica. Nesse sistema, segundo Novaes (2000), o consumidor que compulsoriamente financiava a Telebrás ao pagar antecipadamente uma linha telefônica que só receberia em dois anos.

Com a privatização e a alteração do controle acionário da Embratel, as ações gerenciais e administrativas dos dirigentes tiveram que se adequar à nova lógica: maximizar a eficiência e o lucro, cortar custos, encontrar meios alternativos de exploração da infra-estrutura existente e ampliar a base de clientes para gerar mais receita.

A importância da privatização para o sistema de telecomunicação é facilmente visualizada por meio dos investimentos que mais que dobraram o número de linhas telefônicas instaladas, de 22,13 milhões em 1998 para 49,43 milhões em junho de 2003. Hoje há cerca de 28,5 linhas para cada 100 habitantes. Em 1998, eram 12,5 linhas. Foram investidos neste período de 5 anos R\$ 72,9 bilhões, com uma média anual de R\$ 14,5 bilhões, quase 3 vezes os R\$ 5,6 bilhões investidos anualmente entre 1994 e 1997. Segundo dados da Fipe (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, 2000), a linha telefônica foi o produto que ficou mais barato desde o início do Plano Real, com uma queda de 98% no preço. A conseqüente inclusão social se verifica nas casas das famílias de classe D das regiões Norte e Nordeste, as mais pobres do país: em 1998, apenas 6% das famílias tinham um telefone fixo em sua residência, e após cinco anos as linhas já estão presentes em 63% das casas, segundo a Anatel, Agência Nacional de Telecomunicações, órgão do governo encarregado de, entre outras coisas, arbitrar as questões surgidas dentro desse novo contexto. A Anatel, autarquia criada em novembro de 1997, foi encarregada de construir todo o arcabouço regulatório decorrente da Lei Geral das Telecomunicações.

Um outro resultado importante foi a queda nas tarifas de longa distância, em particular as tarifas internacionais. Este é justamente o setor que apresenta maior concorrência.

A partir da privatização, a Embratel passa por grandes mudanças para se adequar ao novo cenário vigente em que a grande tônica é o ambiente de competição, não só com as empresas já existentes, mas também com as empresas que são constituídas segundo a Lei Geral das Telecomunicações (LGT) para servirem de "espelho", acirrando assim cada vez mais a busca da melhoria dos serviços voltados para o consumidor.

Neste contexto, foi preciso que a Embratel mudasse a sua estrutura de gestão, modificando desta forma sua cultura organizacional, seus índices financeiros, suas vendas de serviços, com a ampliação do *portfólio*, entre outras mudanças que são apontadas no próximo capítulo.