

## Caracterização do Contexto Pesquisado

*“...a sabedoria de reconhecer oportunidades ainda é a mãe da prosperidade ou, como diria vovô, para ganhar dinheiro é preciso seguir o compasso da economia.”*

*Andréa Ciaffone  
Editora-Chefe, Forbes Brasil  
Edição Platinum Plus, 15/07/2005, p.8*

Este capítulo tem como foco o contexto das empresas que fazem parte do corpus da pesquisa. Inicialmente, serão apresentados alguns dados básicos do setor de telecomunicações no Brasil e posteriormente serão divulgadas informações que caracterizam as sete empresas individualmente, com base nos dados colhidos nas entrevistas, nos documentos fornecidos pelas empresas e nos portais institucionais na internet. Quando possível, foram incluídos tabelas, gráficos e figuras que facilitam a assimilação dos dados quantitativos, sob uma perspectiva do movimento do setor ou da empresa.

### 4.1

#### **O Setor de Telecomunicações no Brasil: O Contexto Histórico e o Mercado Atual para Telefonia Fixa e Móvel**

Nos últimos dez anos, houve um significativo desenvolvimento dos negócios no Brasil: cresceram as vendas, o lucro, os empregos e a competitividade das empresas (Exame, 2005). Vários fatores são atribuídos para este avanço e dentre estes a abertura comercial iniciada com o governo Collor com dois importantes fluxos – os investimentos de empresas brasileiras no exterior e o crescimento de investimento estrangeiro no país, quando várias empresas nacionais passaram a ter capital estrangeiro ou foram compradas por grupos internacionais.

Neste período, também o governo se viu impossibilitado de manter investimentos em empresas estatais e serviços públicos. Iniciou um processo de

privatização, duramente criticado por inúmeros segmentos da sociedade. No entanto, para alguns setores, este processo trouxe novo ar e ampliou a oferta e qualidade de serviços.

O setor das telecomunicações foi significativamente marcado por este contexto: ampliou seu espectro de atuação, expandiu sua rede, viu novas empresas se instalarem e trocarem de mãos, e viu seus números se agigantarem. Em 1998, o Ministério das Comunicações dividiu a Telebrás em doze companhias: três holdings das concessionárias regionais de telefonia fixa, uma holding da operadora de longa distância e oito holdings das concessionárias da telefonia móvel Banda A.

“Até a privatização da Telebrás, em 1997, o país convivia com um déficit crônico de linhas telefônicas. De lá para cá, o setor viveu uma revolução. O número de linhas saltou de 19 milhões para os atuais 116 milhões. O faturamento bruto da Telemar, a maior operadora de telefonia fixa no país, saiu de 1,2 bilhão de dólares em 1995 para 8 bilhões em 2004. A companhia unificou 16 operações diferentes, com sistemas de gestão também diferenciados.[...] Outra gigante do setor que chegou via privatização foi a Telefônica. Sua controladora, a espanhola Telefônica, já aportou no país cerca de 18 bilhões de dólares.” (*Revista Exame, julho 2005, p.38-39*)

No entanto, a visão histórica é muito mais favorável do que visão diacrônica. Não obstante o cenário favorável do ano de 2004 para as empresas brasileiras em geral em relação aos três anos anteriores, em especial no tocante a aumento de vendas, o setor das telecomunicações apresentou um recuo de 0,3%, na análise da *Exame-Melhores e Maiores* (2005). O mercado atualmente encontra-se instável e o quadro, segundo os especialistas, é mais inoportuno do que era em 2003, por exemplo. ‘Há um ambiente de transformação tecnológica no mercado por conta da multiplicação das aplicações da telefonia móvel e da comunicação VoIP (voz sobre Protocolo Internet), que aumenta o risco dos negócios das operadoras de telefonia’ (Forbes, 2005). Ainda assim, é um segmento forte e altamente competitivo – *vis-à-vis* as necessidades de avanço tecnológico, de integração com sistemas globais e de ampliar a disponibilidade dos serviços às diferentes camadas e regiões da população nacional.

Nos principais indicadores de saúde financeira, o setor de telefonia ficou perto da mediana quando comparado com os demais setores. Considerando que os cálculos estatísticos abrangeram setores tradicionalmente difíceis no Brasil, como

serviços públicos e transporte, os resultados das telecomunicações podem ser considerados satisfatórios, com especial destaque para o indicador de criação de riqueza por empregado.

Figura 4.1: **Indicadores de Mercado**

	Mediana dos setores <sup>1</sup>	Telecomunicações	Posição no ranking
<b>Crescimento nas Vendas</b> Vendas do último exercício sobre as do anterior, já descontada a inflação – em %	9,1	- 0,3	20°
<b>Rentabilidade do Patrimônio</b> Lucro líquido depois do imposto de renda sobre o patrimônio líquido ajustado – em %	12,1	6,7	17°
<b>Margem das Vendas</b> Lucro líquido ajustado depois do imposto de renda sobre vendas – em %	4,0	4,1	10°
<b>Liquidez Corrente</b> Ativo circulante sobre o passivo circulante – em n° índice	1,38	1,13	17°
<b>Investimento no Imobilizado</b> Aquisições do imobilizado sobre imobilizado no ano anterior – em %	18,3	21	6°
<b>Riqueza Criada por Empregado</b> Classificação da riqueza criada por empregado – em US\$	53 456	354 948	1°

Fonte dos dados: **Revista Exame-Melhores e Maiores, julho 2005**

<sup>1</sup> Os 20 setores abrangem: Alimentos, Bebidas e Fumo; Automotivo; Atacado e Comércio Exterior; Comércio Varejista; Confeções e Têxteis; Construção; Eletroeletrônico; Farmacêutico, Higiene e Cosméticos; Material de Construção; Mecânica; Mineração; Papel e Celulose; Plásticos e Borracha; Química e Petroquímica; Serviços Diversos; Serviços de Transporte; Serviços Públicos; Siderurgia e Metalurgia; Tecnologia e Computação e Telecomunicações.

A revista Exame, nesta edição dos Maiores e Melhores de 2005, apresenta uma visão positiva do setor de telecomunicações, pois aponta que em 2004 houve um crescimento do mercado de 7% como um todo, movimentando mais de 29 milhões de dólares. Credita este cenário ao fato de ter havido maior disseminação de aparelhos celulares, grande expansão da banda larga e a implantação da tecnologia de voz pela Internet. Registra esta tecnologia como fator impulsionador de novos serviços e da convergência de sistemas de telecomunicação. Também antevia um crescimento de investimento para 2005, “*especialmente na região Centro-Oeste, por causa do agro-negócio, e no comércio, que precisa investir em infra-estrutura e telecomunicações pra ampliar seus serviços*” (Exame, 2005, p.228).

É fato que o cenário da telefonia deu uma guinada em termos de distribuição entre fixa e celular: em agosto de 2003, o número de celulares já tinha superado o número de telefones fixos em serviço (portal da Teleco); em 2004 o

número de celulares já somava cerca de 25 linhas ou mais por 100 habitantes (Exame 2005), em maio de 2005 a densidade era de 36,6 celulares por 100 habitantes (Teleco) e no final do ano de 2005 atingiu a marca de 40,2, registrando uma evolução de acima de 39% de 2003 a 2005 (portal da VIVO). O mercado de telefonia celular no Brasil com este forte crescimento dos últimos anos registrou a marca de 65,6 milhões de linhas ativas, registrando um crescimento de 41,5% no ano. Estes resultados revelam que a telefonia celular ultrapassou o número de terminais de telefonia fixa em 27,6 milhões. Justifica-se este avanço com a melhoria dos fatores macroeconômicos no país, tais como a recuperação da economia e a redução nos indicadores da desigualdade sócio-econômica em certas regiões. O dinamismo do mercado de celulares também se deve ao aumento da competição e fortalecimento dos *players* do mercado. “*O acréscimo de usuários na base, combinado à intensa atividade comercial, pressionou as margens das operadoras, que tiveram de investir em campanhas de marketing, subsídios e na ampliação ou capacitação de suas redes.*” (portal da Vivo, acesso em março de 2006).

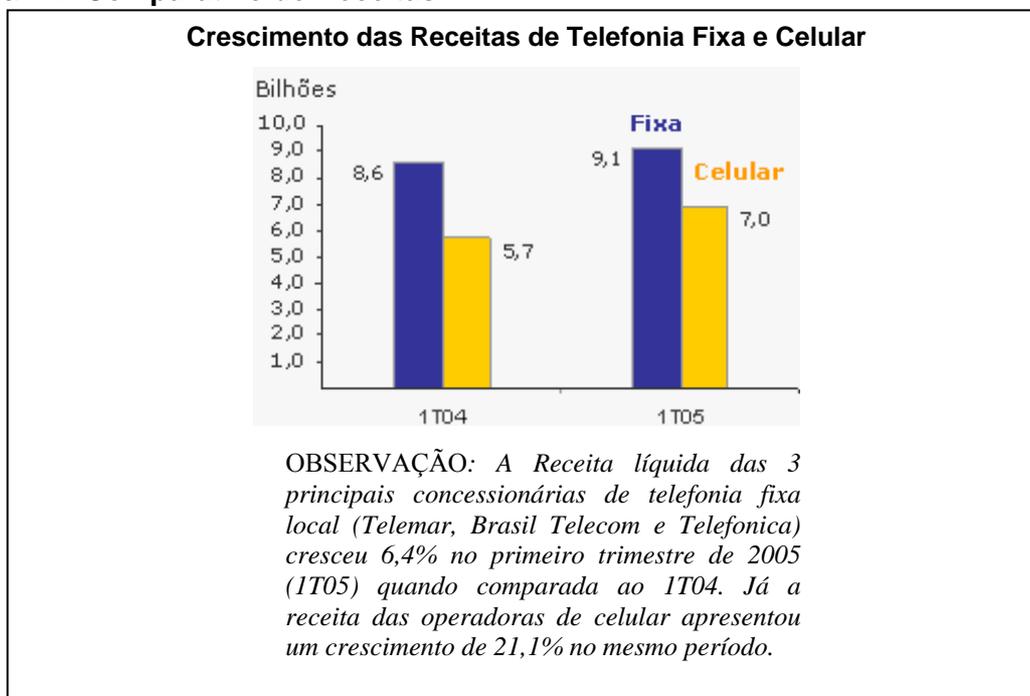
A grande maioria, cerca de 80%, dos usuários, no entanto, adota o sistema pré-pago e “*faz poucas ligações e engorda as taxas de abandono, o que só serve para derrubar as receitas*” (Exame, 2005, p.228). A taxa de abandono (*churn*) chega a 25% no primeiro ano e o setor depende de altos esforços de marketing. Os telefones pré-pagos, os preferidos dos consumidores brasileiros somam 52,7 milhões, ou 80,5% do total dos acessos em operação no País, enquanto em 2003 essa participação era de 76,2%. Os telefones pós-pagos totalizaram 12,8 milhões de acessos em operação, ou seja, 19,5% do total (portal da Anatel).

Um dos grandes destaques do ano de 2005 em termos de telefonia celular foi a evolução do ARPU (receita média por usuário) referente à utilização de serviços de dados, que dobrou em relação ao ano anterior, passando de 2,0% para 4,0% em participação nos resultados totais (portal da Teleco). O indicador revela que, apesar do crescimento significativo no número de linhas, ainda há um grande potencial para o mercado de telefonia celular no País.

Até o final de 2005, a previsão era de que o número de celulares poderia chegar a mais do que o dobro da telefonia fixa (portal da Teleco). Além disso, afirma-se que a telefonia fixa tem cerca de 10 milhões de terminais ociosos, ou seja 20% do parque instalado (Exame 2005, p.228).

Embora em quantitativo de aparelhos e serviços prestados à telefonia celular tenha superado os dados relativos à telefonia fixa, esta última ainda detém maior receita, muito embora já se poderia supor uma nova situação a partir de 2005, mas que só poderia ser avaliada retrospectivamente na virada do ano 2005-2006. No primeiro trimestre de 2004, a telefonia fixa foi responsável por receitas na ordem de 8.6 bilhões, tendo obtido crescimento de 6,4% para o primeiro semestre de 2005 (atingindo 9.1 bilhões). A telefonia celular, no mesmo período, apresentou 5,7 bilhões e 7,0 bilhões, respectivamente nos 1º trimestre de 2004 e de 2005 (vide Figura 4.2).

Figura 4.2: **Comparativo de Receitas**



Fonte: <http://www.teleco.com.br>, 28/5/2005

O crescimento da telefonia celular é explicado pelo aumento de 39,7% de clientes no período de março de 2004 a março de 2005 (Teleco) enquanto que o crescimento na telefonia fixa é fruto do aumento do número de acessos em banda larga e, principalmente, aos reajustes de tarifas no período, compensando uma queda no número de telefones fixos de 37.075 mil em março de 2004 para 36,979 mil em março de 2005 (Teleco).

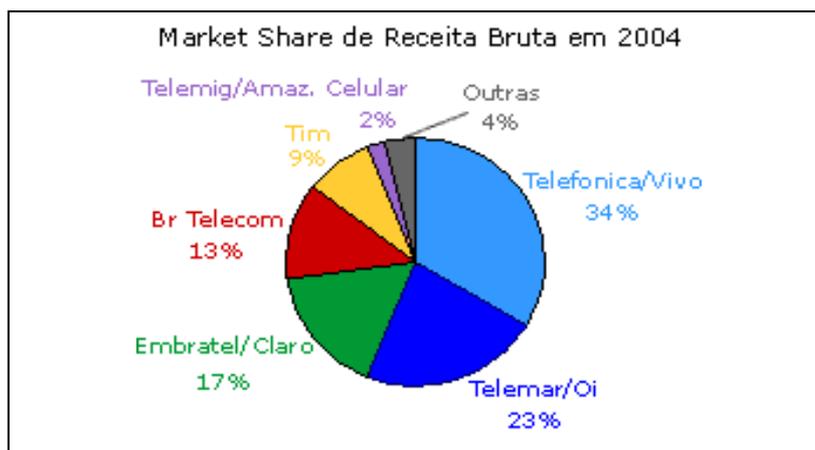
Uma das estratégias das empresas para ultrapassar o descompasso entre telefonia fixa e celular é aliar os serviços de telefonia fixa aos de móvel, especialmente para os clientes de pós-pagos. Os grandes grupos já operam nas duas áreas e o caso é de integrar os sistemas e criar pacotes atraentes que englobem os dois tipos de serviços. Os quadros a seguir apresentam a distribuição dos grandes grupos em termos da fatia de mercado que ocupam (Figuras 4.3 e 4.4). Sobram somente 6% do mercado de telecomunicações brasileiro para as demais empresas do setor (dados de julho de 2005).

Figura 4.3: **Grupos no Mercado Brasileiro de Telecomunicações**

Grupos	Market share - %	Telefonia Fixa	Celular
Telefonica/PT	33,6	Telefonica Telef. Empresas	Vivo
Telemar	22,6	Telemar	Oi
Telmex/A. Móvil	16,6	Embratel	Claro
Opportunity	14,8	BrT	BRT GSM Amaz/Telemig
Telecom Italia	8,6	(BrT)	TIM

Fonte: <http://www.teleco.com.br/comentario/com110.asp> -acesso em 12/7/2005

Figura 4.4: **Market Share de empresas de Telecom por Receita Bruta**



Fonte: <http://www.teleco.com.br> -acesso em 12/7/2005

As empresas de telecomunicações no Brasil também são muito representativas na economia do país, em termos de suas receitas brutas, como registra a figura 4.5.

Figura 4.5: **Maiores Empresas em Telecomunicações no Brasil**

<b>AS MAIORES EMPRESAS EM TELECOMUNICAÇÕES</b>	
<b>Classificação das empresas por receita operacional bruta – em US\$ milhões</b>	
<b>TELEMAR</b>	<b>7696,1</b>
<b>TELEFÔNICA</b>	<b>7256,5</b>
<b>BRASIL TELECOM</b>	<b>4951,2</b>
<b>EMBRATEL</b>	<b>3587,2</b>
<b>VIVO-SP</b>	<b>2266,8</b>
<b>TIM CELULAR</b>	<b>1347,8</b>
<b>OI</b>	<b>1179,2</b>
<b>VIVO-RJ</b>	<b>891,8</b>
<b>TIM SUL</b>	<b>772,9</b>
<b>VIVO – CELULAR CRT</b>	<b>614,8</b>

Fonte: Revista Exame –Melhores e Maiores, julho 2005

Apesar das dificuldades, o setor de telecomunicações como um todo está bem representado nas estatísticas das maiores e melhores empresas brasileiras nos *rankings* da Revista Exame 2005, destacando-se nas seguintes perspectivas: maiores vendas, maiores dividendos, maior receita líquida, criação de riqueza e maior patrimônio, como demonstram as Figuras 4.6 a 4.10.

- **5 empresas de telecomunicações estão classificadas entre as 50 maiores empresas privadas por vendas.**

Figura 4.6: **Ranking por vendas**

<i>ranking</i>	<i>EMPRESA</i>	<i>SEDE</i>	<i>VENDAS</i>		<i>LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO</i> <i>(em US\$ milhões)</i>	<i>PATRIMÔNIO LÍQUIDO AJUSTADO</i> <i>(em US\$ milhões)</i>
			<i>VALOR</i> <i>(em US\$ milhões)</i>	<i>CRESCIMENTO</i> <i>(em %)</i>		
<b>1°</b>	TELEMAR	RJ	7 696,1	-0,4	370,3	4 217,2
<b>2°</b>	TELEFÔNICA	SP	7 256,5	4,0	846,0	4 817,5
<b>13°</b>	BRASIL TELECOM	DF	4 951,2	3,4	162,3	2 743,1
<b>21°</b>	EMBRATEL	RJ	3 587,2	-7,5	-25,3	2 065,0
<b>38°</b>	VIVO-SP	SP	2 266,8	-1,0	144,4	1 233,1

Fonte: Revista Exame –Melhores e Maiores, julho 2005

- **4 empresas de telecomunicações estão classificadas entre as 10 empresas com maiores dividendos.**

Figura 4.7: **Ranking por dividendos**

(empresas que melhor remuneraram seus acionistas – em % sobre o lucro)

<i>ranking</i>	<i>EMPRESA</i>	<i>SEDE</i>	<i>CONTROLE</i>	<i>DIVIDENDOS DISTRIBUÍDOS</i>
<b>2°</b>	VIVO-SP	SP	Luso-Espanhol	197,6
<b>7°</b>	BRASIL TELECOM	DF	Brasileiro	154,0
<b>8°</b>	TELEMAR	RJ	Brasileiro	147,2
<b>9°</b>	TELEFÔNICA	SP	Espanhol	142,0

Fonte: Revista Exame –Melhores e Maiores, julho 2005

- **3 empresas de telecomunicações estão classificadas entre as 15 empresas de maior receita líquida**

Figura 4.8: **Ranking por receita líquida**

<i>ranking</i>	<i>EMPRESA</i>	<i>SEDE</i>	<i>RECEITA LÍQUIDA</i>
<b>6°</b>	TELEMAR	RJ	5 533,9
<b>7°</b>	TELEFÔNICA	SP	5 326,2
<b>15°</b>	BRASIL TELECOM	DF	3 569,9

Fonte: Revista Exame –Melhores e Maiores, julho 2005

- **3 empresas de telecomunicações estão classificadas entre as 10 maiores empresas em criação de riqueza**

Figura 4.9: **Ranking por criação de riqueza**

<i>ranking</i>	<i>EMPRESA</i>	<i>SEDE</i>	<i>RIQUEZA POR EMPRESA (em US\$ milhões)</i>
<b>2°</b>	TELEFÔNICA	SP	3 817,8
<b>5°</b>	TELEMAR	RJ	3 629,5
<b>8°</b>	BRASIL TELECOM	DF	2354,3

Fonte: Revista Exame –Melhores e Maiores, julho 2005

- **5 empresas de telecomunicações estão classificadas entre as 20 empresas com maior patrimônio -**  
(empresas por patrimônio líquido ajustado – em US\$ milhões)

Figura 4.10: **Ranking por patrimônio**

<i>ranking</i>	<i>EMPRESA</i>	<i>SEDE</i>	<i>CONTROLE</i>	<i>PATRIMÔNIO</i>
<b>7°</b>	TELEFÔNICA	SP	Luso-Espanhol	4 817,5
<b>9°</b>	TELEMAR	RJ	Brasileiro	4 678,6
<b>14°</b>	BRASIL TELECOM	DF	Brasileiro	2 743,1
<b>18°</b>	TIM CELULAR		Italiano	2 280,5
<b>19°</b>	EMBRATEL	RJ	Mexicano	2 065,5

Fonte: Revista Exame –Melhores e Maiores, julho 2005

Apesar de apresentarem números positivos em várias perspectivas, algumas empresas do setor figuram também nos *rankings* mais desfavoráveis. Encontram-se entre as que sofreram maiores prejuízos (prejuízo líquido ajustado) no ano de 2004 as empresas **Tim Celular** (em 2° classificação no ranking das empresas com US\$ -429,2 milhões), a **Oi** (em 3°, com US\$ -204,8 milhões) e a **Embratel** (em 19°, com US\$ -25,3 milhões). Esta última figura em quinta posição entre as empresas que entraram no vermelho em 2004, tendo tido lucro no ano anterior no patamar de 170 milhões de dólares.

Também se destaca o fato de que nos *rankings* de melhores empresas em relação a ambiente de trabalho, as do setor das telecomunicações não estão incluídas, conforme revelam os resultados da pesquisa a cargo do *Hay Group* para o Valor Econômico, realizada em 2004, a partir das respostas de 185 participantes finais. Isto aponta para o fato de que embora várias destas empresas estejam criando riqueza e vêm se destacando economicamente em diferentes medidas, não têm recebido de seus funcionários o reconhecimento por um clima organizacional positivo na empresa. E em cenários de crescimento é imprescindível motivar as pessoas para que encarem os desafios de expansão e consolidação – o elemento humano é um dos diferenciais para manter-se competitivo no mercado.

Para sustentar a demanda das contingências de mercado, as empresas do setor de telecomunicações precisam estar prontas para corresponder e sobreviver às incertezas. É preciso investir no seu potencial humano. A competência tecnológica e administrativa de suas ações corporativas deve estar aliada à

agilidade e criatividade de seu corpo funcional para gerar idéias e engajar-se em projetos que atinjam as metas da empresa. Certamente, as empresas de telecomunicações têm elaborado um conjunto de iniciativas que possam resultar em melhor *performance* de seus quadros e, assim, gerar desempenho superior nos resultados e criar climas mais positivos no ambiente de trabalho.

Dentre tais medidas, a implantação de Modelos de Gestão de Pessoas por Competências tem se mostrado um dos caminhos escolhidos por muitas empresas de telecomunicações.

## 4.2

### As Empresas Estudadas

#### 4.2.1

##### Panorama Geral

Os 5 grandes grupos que controlam o setor de telecomunicações no Brasil compreendem 17 empresas entre telefonia fixa e telefonia celular, como listado no quadro a seguir, que foi retirado do portal Teleco.

Figura 4.11: **Maiores Empresas de Telefonia no Brasil**

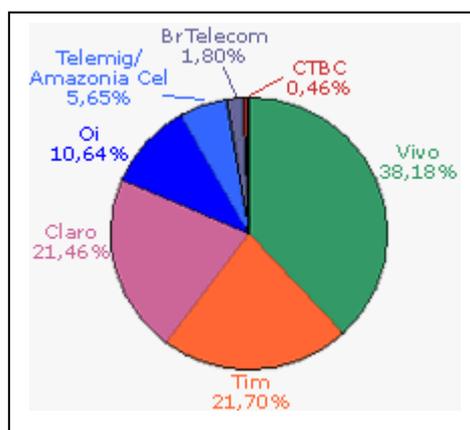
OPERADORAS Telefonia Fixa	OPERADORAS Telefonia Celular
<u>Telemar</u>	<u>Vivo</u>
<u>Brasil Telecom</u>	<u>Claro</u>
<u>Telefonica</u>	<u>TIM</u>
<u>Embratel</u>	<u>Oi (Telemar)</u>
<u>Intelig</u>	<u>Amaz. e Telemig Celular</u>
<u>GVT</u>	<u>Brasil Telecom</u>
<u>CTBC</u>	<u>CTBC</u>
<u>Sercomtel</u>	<u>Sercomtel Celular</u>
<b>Espelinhos / Novas Autorizações</b>	

Fonte: <http://www.teleco.com.br>, acesso em 12/7/2005

Para fins desta pesquisa, foram estudados os modelos de gestão de competências das quatro maiores empresas em cada segmento -- móvel e fixo -- ou seja, as quatro primeiras em cada quadro.

A figura seguinte apresenta a fatia de mercado que cada uma das empresas de telefonia móvel detém, o que comprova o domínio do segmento pelas empresas destacadas para esta pesquisa.

Figura 4.12: **Market Share das Operadoras de Telefonia Móvel por número de celulares**



Fonte: <http://www.teleco.com.br>, acesso em 12/7/2005

Quanto às empresas de telefonia fixa, o mercado brasileiro é distribuído por várias operadoras – concessionárias e empresas espelho, como demonstra o quadro a seguir.

Figura 4.13: **Concessionárias e Empresas Espelho**

	Setores	Concessionárias	Empresas Espelho
Região I	1,2,4 a 17	<b>Telemar</b>	Vésper <b>(Embratel)</b>
	3	<b>CTBC</b>	
Região II	18,19,21,23,24, 26 a 30	<b>Brasil Telecom</b>	<b>GVT</b>
	20	<b>Sercomtel</b>	
	22 e 25	<b>CTBC</b>	
Região III	31,32 e 34	<b>Telefonica</b>	Vésper SP <b>(Embratel)</b>

Fonte: <http://www.teleco.com.br/opfixa.as>, acesso em 01/02/2006

As concessionárias tem amplo domínio do mercado, como se constata na Figura 4.14.

Figura 4.14: **Market Share de Acessos em Serviço (junho 2004)**

	Região I	Região II	Região III
Concessionárias	96,1%	94,9%	97,5%
Autorizadas e Espelhos	3,9%	5,1%	2,5%

Fonte: Anatel, Regiões do PGO, apud <http://www.teleco.com.br/opfixa.as>, acesso em 01/02/2006

Não foram encontradas estatísticas de *market-share* de cada uma das empresas de telefonia fixa, nos moldes do que se apresentou para as empresas de telefonia móvel. No entanto, considerando que são as concessionárias que abarcam o maior *market share* de serviços de telefonia fixa, conforme comprova a Figura 4.14, e considerando que as maiores empresas concessionárias são a Telemar, Brasil Telecom, Telefônica e Embratel, conclui-se serem estas as maiores empresas no segmento de telefonia fixa em operação no mercado nacional. Assim, foram estas as apontadas para comporem o corpus desta pesquisa. A Figura 4.15 apresenta os resultados expressivos que obtiveram em termos de número de acesso e de receita.

Figura 4.15: **Resultados de Operadoras de Telefonia Fixa (3T05)**

Milhões de R\$	Telemar*	Brasil ** Telecom	Telefonica	Embratel
Acessos Fixos em Serviço (milhares)	14.890	9.549	12.453	N.D.
Rec. Bruta Tel. Fixa	5.324	3.575	5.291	2.534
Receita Bruta Total	6.031	3.767	5.291	2.534
Receita Líquida	4.234	2.576	3.722	1.873
EBITDA	1.748	745	1.729	471

\* Telemar inclui Oi. \*\* Inclui BrT GSM

<http://www.teleco.com.br/opfixa.as>, acesso em 01/02/2006

Ao comparar os modelos de empresas do mesmo setor, de porte semelhante, objetivou-se minimizar as diferenças provenientes de fatores contextuais de mercado, evitando as disparidades de ambiente econômico que

pu dessem interferir na formulação de estratégias organizacionais e viabilizando análises mais fidedignas e válidas. Seguindo as orientações de Yin (1994), ao definir o setor econômico ao qual as empresas desta pesquisa se vinculam e a sua posição de mercado, delimitam-se as fronteiras do estudo e restringem-se variáveis de diferenciação.

#### 4.2.2

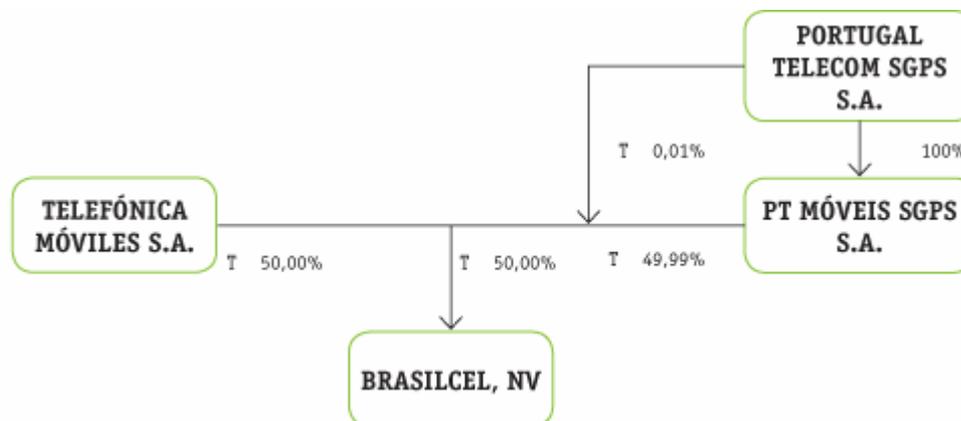
### Breves Caracterizações

#### 4.2.2.1

#### Caso 1: VIVO

A VIVO é “o maior grupo de telefonia móvel do Hemisfério Sul e a décima maior do mundo” (Factsheet - 3T05, portal da VIVO, acesso em janeiro de 2006). Foi criada em 2003, e é controlada pelos Grupos Portugal Telecom e Telefónica Móviles, na distribuição apresentada na Figura 4.16.

Figura 4.16: Estrutura Societária Básica da VIVO



Fonte: Relatório Anual Online 2004, site da VIVO, acesso em dezembro de 2005.

Sob a marca VIVO estão abrigadas as holdings Celular CRT Participações S. A., Telesp Celular Participações S.A., Tele Sudeste Celular Participações S. A., Tele Centro Oeste Celular Participações S. A. e Tele Leste Participações S. A. – todas listadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE) além de estarem na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), com exceção da primeira que é somente listada na BOVESPA.

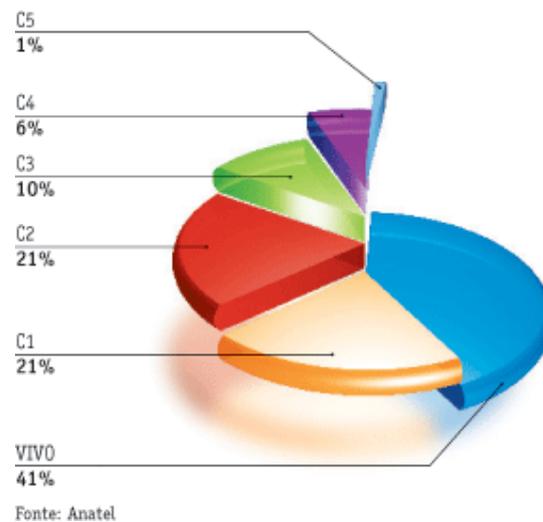
A VIVO tem hoje cerca de 30 milhões de clientes em todo o Brasil e está presente em 19 estados e ainda no Distrito Federal, cobrindo 86% do território brasileiro, equivalente a sete milhões de metros quadrados (dados do site institucional, acesso em dezembro de 2005) que são atingidos por diversas operadoras conforme apresenta o quadro da Figura 4.17.

Figura 4.17: **Operadoras do Grupo VIVO**



Fonte: Factsheet – 3T 05, site da VIVO, acesso em março de 2006..

É a líder no mercado de pessoa física e no segmento corporativo ao qual atende através de uma unidade de negócios específica, denominada VIVO Empresas. Atingiu um *market-share* significativo de 45,7%, bem a frente de suas concorrentes (Factsheet – 3T05, portal da VIVO). Em 2004, seu *market-share* era de 41%, conforme se verifica na Figura 4.18, que revela uma certa pulverização do restante do mercado, resultado que pode ser atribuído, entre outros fatores, ao fato de ser a VIVO uma pioneira no serviço de telefonia móvel no país.

Figura 4.18: **Market-share da VIVO em 2004**

Fonte: Relatório Anual Online 2004, site da VIVO, acesso em dezembro de 2005.

A empresa tem como seu diferencial a utilização da tecnologia CDMA (Code Division Multiple Access) que adotou por considerar esta tecnologia como a base da terceira geração de telefonia celular em todo mundo na classificação da União Internacional de Telecomunicações (UIT). A VIVO é a única marca a empregar esta tecnologia no Brasil em movimento oposto ao dos demais *players* deste mercado que utilizam a tecnologia GSM e eram responsáveis em 2004 por 34,2% do mercado. O restante coube a VIVO distribuídos entre a tecnologia TDMA (em substituição) com 35,5% e a CDMA com 29,7%.

Oferece o serviço de *roaming* para as localidades onde não está presente e para uso em outros países e é reconhecida pelas suas iniciativas de inovação em serviços de voz e dados, tais como acesso à Internet móvel em banda larga e transmissão de vídeo (foi a primeira empresa brasileira a oferecer tais tecnologias a seus clientes). Tem também um amplo programa de relacionamento, oferecendo aos clientes variadas opções de planos e benefícios. Em 2004, conquistou o Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços aos Clientes.

Orgulha-se de ter registrado o menor índice de *churn*, taxa de desligamento da base de clientes, da América Latina em 2004, conseguindo “blindar, por meio de contrato de permanência, 37% do total da base de clientes pós-pago pessoa física, [...] refletindo o êxito das campanhas de fidelização e retenção de clientes” (Relatório Anual Online VIVO 2004, seção Desempenho Operacional).

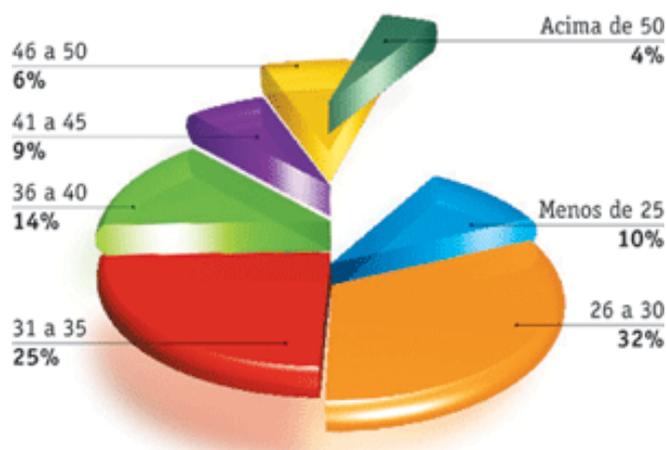
A VIVO faz grandes investimentos em projetos de responsabilidade social, além de patrocinar muitos eventos culturais, tais como: projeto de descarte de baterias usadas para a não-poluição do meio-ambiente, projeto do Centro de Referência Mundial da Língua Portuguesa, projetos de inclusão digital, projeto de transformação de Paraty em Patrimônio Mundial, dentre tantos outros projetos, concentrados em educação, esporte, saúde e cultura.

O Instituto Vivo, órgão de investimento social privado, administra os projetos sociais e gerencia o Programa Vivo Voluntário, que reúne os colaboradores da empresa em ações que visem a comunidade de deficientes visuais.

Totalizava, no momento da entrevista (julho de 2005), cerca de 6100 funcionários, dos quais cerca de 550 ocupavam posições que os caracterizam como gestores. No Rio de Janeiro, eram 1200 funcionários, dos quais 120 na função de gestores.

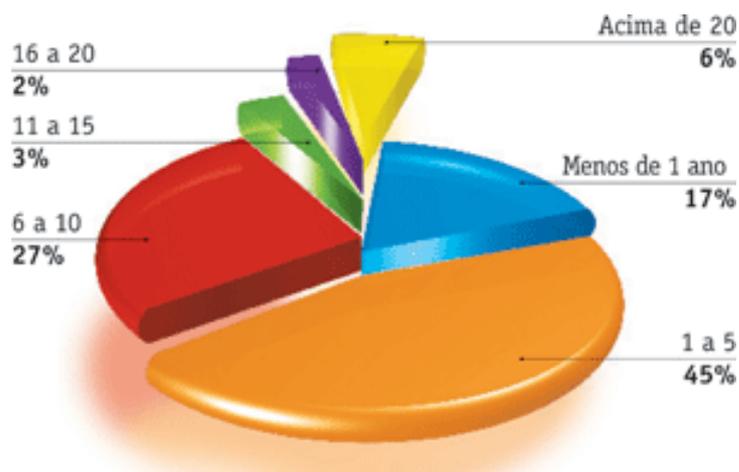
A população VIVO de funcionários pode ser caracterizada como jovem, em termos de faixa etária e em termos de tempo de empresa, como se constata nos gráficos das Figuras 4.19 e 4.20.

Figura 4.19: **Faixa etária dos funcionários da VIVO em 2004**



Fonte: Relatório Anual Online 2004, site da VIVO, acesso em dezembro de 2005.

Figura 4.20: Tempo de empresa dos funcionários da VIVO em 2004



Fonte: Relatório Anual Online 2004, site da VIVO, acesso em dezembro de 2005.

Em dezembro de 2005, os acionistas votaram uma re-estruturação societária de forma que se concentrarão em uma única sociedade de capital aberto, que passará a se denominar Vivo Participações S. A., após sua aprovação, e era cotada na NYSE e na BOVESPA. Esta re-estruturação permitirá simplificar a estrutura organizacional atual, aumentando a eficiência operacional e procedimentos internos, reduzir custos e criar valor para os acionistas com a elevação da liquidez das ações.

#### 4.2.2.2

##### Caso 2: CLARO

A CLARO é uma empresa de telefonia móvel que

‘é resultado da unificação das empresas Americhel (Centro-Oeste e parte da região Norte), ATL (RJ e ES), BCP Nordeste, Claro Digital (RS) e Tess (interior e litoral do Estado de SP), fundada em setembro de 2003. A partir de 2003, iniciou operações em Sergipe, Bahia, Paraná e Santa Catarina com a compra de licenças, além de adquirir a BCP SP, que atuava na região metropolitana de São Paulo.’ (portal institucional da CLARO).

Segundo informações divulgadas em sua página em dezembro de 2005, a CLARO possui mais de 14,3 milhões de clientes em âmbito nacional. ‘Atua em 21 Estados mais o Distrito Federal, cobrindo uma área de 2200 cidades totalizando 137 milhões de habitantes, o correspondente a 84% da população

brasileira. Tem atualmente, 18,7 milhões de clientes (portal da CLARO, acesso em fevereiro de 2006). A Claro é controlada pelo grupo América Movil, o maior do setor de telefonia celular da América Latina, com mais de 50 milhões de clientes no México, Argentina, Equador, Colômbia, Nicarágua, Guatemala, El Salvador, Honduras, Estados Unidos e Brasil.’

Figura 4.21: **Área de Atuação da CLARO**



Fonte: <http://www.claro.com.org>, acesso em 12 de dezembro de 2005.

Propaga ser uma das principais empresas do Brasil, mantém acordos de roaming em mais de 127 países do mundo e oferece a facilidade aos clientes do serviço pós-pago de usar o próprio celular durante viagens internacionais.

Opera com a tecnologia GSM, cuja bandeira é ser imune à clonagem. Tem serviços de transmissão de dados via Wi-Fi (acesso banda larga sem fio), a uma velocidade de até 11Mbps, com compatibilidade EDGE.

Tem planos e serviços diferenciados para cada perfil de cliente – pessoa física ou cliente corporativo. Também disponibiliza transmissão de TV e rádio AM/FM, pela qual seus clientes podem acessar vários conteúdos como esportes, notícias, dicas de entretenimento, música e previsão do tempo. Aceita o *download* de tons polifônicos, de forma que o cliente poderá trocar os toques de sua campainha, assistir a vídeo-clipes, escolher um papel de parede – customizando

cada aparelho ao gosto do cliente. Orgulha-se de trabalhar com o maior *portfolio* de aparelhos do mercado, mais de 60 modelos de diversas marcas, com características de tecnologia de ponta – incluindo funções de palm-tops, além de visor colorido, acesso à internet e câmera fotográfica.

A CLARO também anuncia que tem investido cada vez mais em sua atuação social, realizando eventos e dando suporte a projetos e programações que visam à “construção de uma sociedade mais justa e inclusiva para todos” (site da CLARO). Para tal, a operadora patrocina e desenvolve programas de incentivo à educação, primeiro emprego, voluntariado empresarial, reciclagem interna e capacitação de deficientes físicos para o mercado de trabalho. Alguns de seus projetos são: Instituto Bola para Frente, Mangueira do Amanhã e patrocínio de eventos de rock (com o qual quer associar sua imagem ‘jovem’), tais como o show dos Rolling Stones na praia de Copacabana em fevereiro de 2006, além de trazer ao Brasil outras bandas famosas como U2. Em 2005, desenvolveu duas novas iniciativas: Cinema na Roça (levando produções cinematográficas nacionais que focam algum aspecto da questão da desigualdade social a 20 municípios de baixa renda que não possuem salas de projeções) e Claro para Todos no Cinema (promovendo sessões de cinema para crianças e jovens de baixa renda).

Segundo dados do relatório anual de 2005, as operações cresceram em 2005, embora mais lentamente no último trimestre do ano, em termos de acréscimos da base de clientes. O aumento líquido da base somou 5 milhões, sendo 1,3 milhões relativos ao último trimestre. Em contraposição, em 2004, foram acrescentados 4,1 milhões novos clientes, o que sugere um crescimento de 24,6 % em 2005. Foram ainda mais significativos os aumentos por serviço, chegando a registrar uma evolução de 17,1% no 3º trimestre de 2005 em relação ao 2º semestre, e 12,6% considerando a evolução do 3º trimestre de 2004. Os índices de ARPU (receita média por usuário) dos pré-pagos aumentaram em 8,7% no último do semestre do ano de 2005.

A empresa também divulgou que seu EBITDA caiu 208 milhões de reais no ano, sendo 88 milhões atribuídos ao último trimestre. Justifica este resultado pelo impacto de um ajuste associado a contas a cobrar e ao lançamento das operações em Minas Gerais. A figura 4.22 apresenta alguns dados de operação da CLARO em relação ao crescimento de usuários de pré e pós-pagos.

Figura 4.22: **Dados operacionais da CLARO**

<b>Dados Operativos Brasil</b>			
	4T05	4T04	Var. %
Suscriptores (miles)	18,659	13,657	36.6%
Postpago	2,972	2,398	23.9%
Prepago	15,687	11,259	39.3%
MOU	74	105	-29.0%
ARPU (Reales Brasileños)	25	28	-16.3%
Churn (%)	2.7%	3.1%	-0.4

Fonte: Informativo do Resultado financeiro – 4T05 – CLARO, site institucional.

A CLARO tem uma estratégia de marketing agressiva e sua última investida foi a de vender celulares, mais de 10 modelos diferentes, ao preço de um real (R\$ 1,00). Isto, aliado à sua entrada no mercado mineiro (a partir de outubro de 2005), revela o projeto da empresa de ampliar sua base de clientes, buscando acessar novos nichos. Em março já comemorava ter alcançado mais de 10,5 milhões de mineiros, 81% da população urbana da sua área de concessão no estado, tendo em vista que em muitas das cidades onde chegou é pioneira no oferecimento de serviços de telefonia móvel. Tendo investido em 2005 na construção desta nova rede, pretende em 2006 consolidar a marca no estado.

#### 4.2.2.3

##### Caso 3: TIM

A TIM italiana é uma empresa do grupo Telecom, Itália. É uma empresa recente em termos internacionais, data de 1990 -- quando surge como uma unidade da Telecom Itália. É ainda mais recente no que diz respeito a TIM-Brasil (surgida em 1998). A TIM italiana foi responsável pelos primeiros celulares italianos tornando-se uma potência no mercado europeu, onde mais de 35 milhões de pessoas se comunicam pelos serviços da TIM

A empresa credita seu crescimento rápido no mercado doméstico do Brasil à tecnologia avançada que emprega – a tecnologia GSM, uma vez que atingiu em 5 anos de operação mais de 8 milhões de clientes, sendo que um quarto utilizava a nova tecnologia. Atualmente conta com 13,6 milhões de clientes usando seus serviços. A evolução da base de clientes também é justificada por sua abrangência

no território, e por estar ‘habilitada a oferecer serviços de telefonia celular em todos os estados, com cobertura em mais de 700 cidades’ (<http://www.timbrasil.com.br/>, acesso em 1/02/2006).

Dentre seus serviços de alta tecnologia, oferece a facilidade de usar o próprio celular em todo o território nacional, através de operações de *roaming*, e em muitos países nos cinco continentes.

Como as demais empresas de telefonia celular, a TIM faz grandes investimentos em eventos e projetos sociais. Tem um foco muito forte em música, patrocinando eventos como o TIM Festival que reúne mais de 40 artistas nacionais e estrangeiros e o Prêmio Tim de Música, que identifica as principais personalidades do mundo musical no ano. No ramo da música também realiza os Encontros Tim, levando shows com grandes nomes para platéias a baixo custo, e projetos de iniciação musical para mais de 10 mil crianças da rede pública. Este projeto iniciou-se em 2003 em São Paulo atendendo a cinco mil crianças, expandiu-se no mesmo ano para outras 4 capitais (Porto Alegre, Salvador, Recife e Belém) atingindo o total de 10 mil crianças. Chega ao Rio de Janeiro em 2005 para beneficiar 2,500 crianças e jovens de áreas de risco social, totalizando ao final do ano 13,500 crianças em 7 cidades brasileira atingidas pelo programa.

Quanto a informações comerciais, a empresa não disponibiliza no site seus dados de receita ou base de clientes de modo mais detalhado.

#### 4.2.2.4

#### **Caso 4: TELEMAR - OI**

O grupo TELEMAR hoje engloba a TELEMAR, empresa de telefonia fixa, a OI, empresa de telefonia celular e a CONTAX, empresa de contact-center. Ao todo, as três empresas abarcavam, em 2005, 45 mil funcionários, sendo aproximadamente 8000 da TELEMAR e 1000 da OI. No seu site se autodenomina a ‘maior empresa de telecomunicações do Brasil em faturamento e em número de telefones instalados.

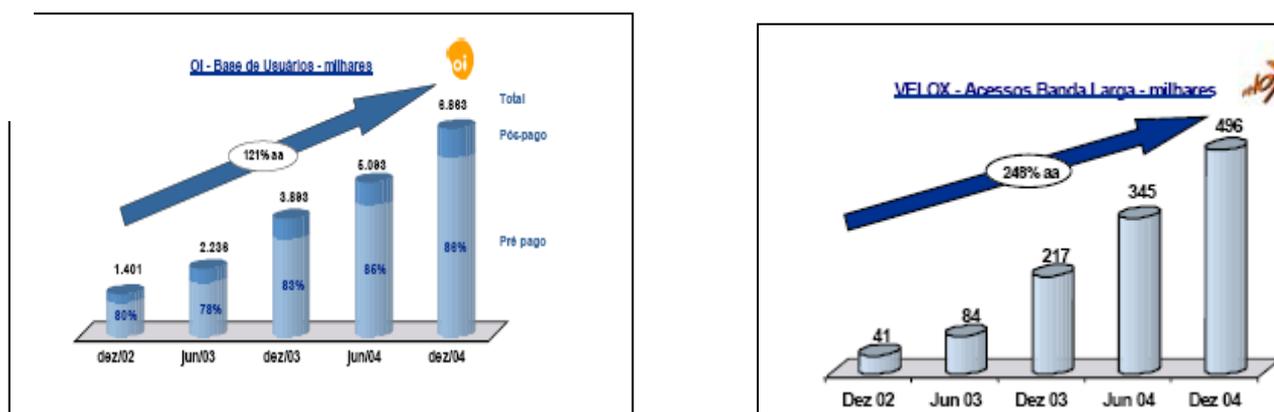
A empresa nasceu sob esta marca em abril de 1999, transformada da Tele-Norte Leste, quando o Ministério das Telecomunicações dividiu a agência nacional Telebrás em 12 companhias em 1998. É uma organização com matriz no Rio de Janeiro e que atende outras 16 cidades do Norte e do Nordeste, abrangendo

os estados de Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima. Esta área corresponde a 64% do território nacional e mais da metade da população brasileira.

Apesar de possuir a maior planta instalada e maior base de telefones públicos, responsável por mais de 50% dos acessos públicos do Brasil, a Telemar reconhece que vem, percentualmente, reduzindo seu crescimento da base de clientes no segmento fixo, tendo em vista o desligamento das linhas de clientes sem capacidade de pagamento e a facilidade da alternativa da telefonia móvel. Esta não é uma situação exclusiva da empresa, mas uma tendência mundial.

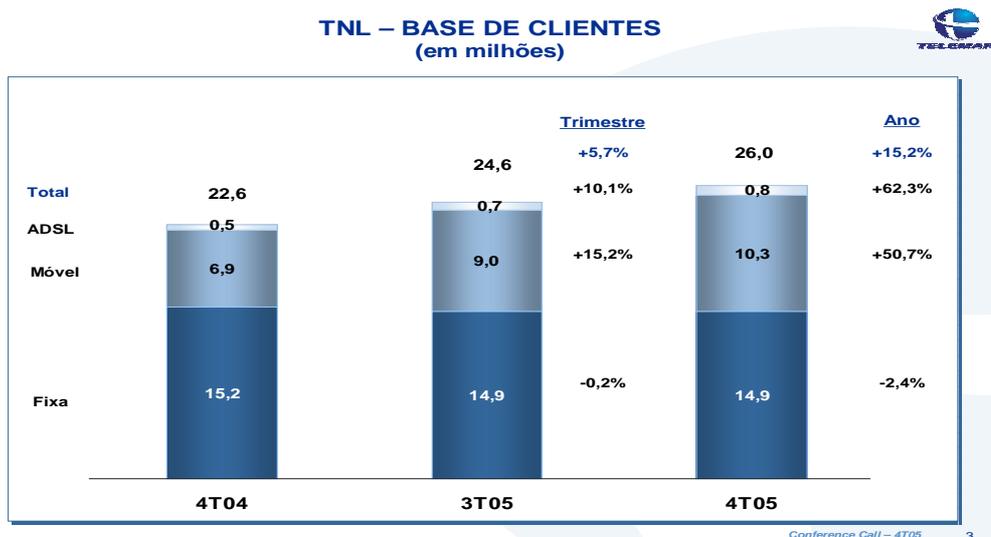
Para fazer face a esta situação contingencial do mercado, a empresa tem buscado novas fatias de mercado, tanto no segmento corporativo quanto individual, apresentando soluções convergentes e inovadoras para atender ou criar demanda de mercado, disponibilizando também serviços para Internet, transmissão de dados e imagens e videoconferência. Isto tem feito crescer significativamente a base de clientes de serviços de telefonia móvel (OI) e acesso de banda larga (VELOX), desde 2004, conforme se verifica nos quadros a seguir, figuras 4.23 e 4.24, relativos aos períodos de 2004 e 2005.

Figura 4.23: **Dados de Crescimento OI e VELOX em 2004**



Fonte: Relatório de Administração TELEMAR, 2004 (acesso no portal)

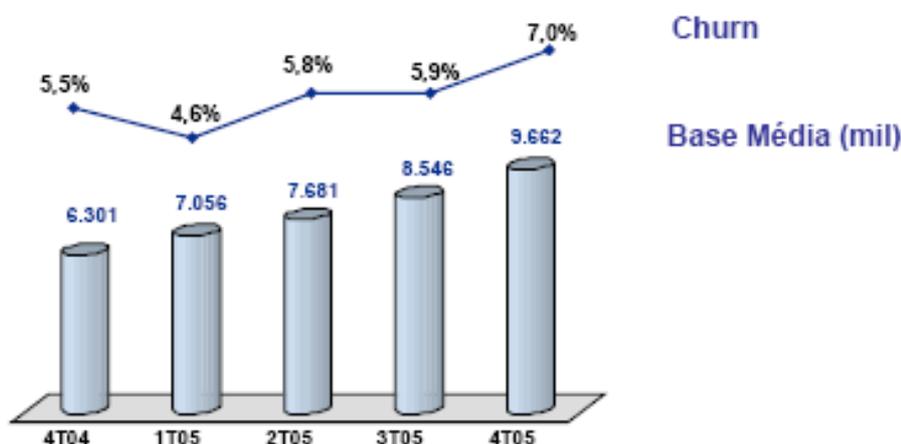
Figura 4.24: Dados de Crescimento



Fonte: Conference Call de Divulgação dos resultados 4T05 e 2005 - TELEMAR, acesso no portal em março de 2006

Em relação ao crescimento geral, vê-se, pelo quadro da figura 2.24, que a OI foi responsável pela evolução da base de clientes do grupo, pois a base de telefonia fixa caiu ligeiramente mas a base de telefonia móvel cresceu, registrando uma ampliação de 60,7% no ano (dados do Relatório de resultados, 2005, acessível no portal da empresa). O seu índice de *churn* (taxa de desligamento) no ano de 2005 foi de 22,7%, acima dos 20,1% de 2004, mas ainda abaixo da média nacional. Enquanto a VIVO destacou-se com o menor índice de *churn* em 2004, em 2005 foi a vez da OI divulgar este feito. O gráfico da figura 4.25 apresenta a evolução destes dados.

Figura 4.25: Base média de clientes da OI e índices de 'churn'



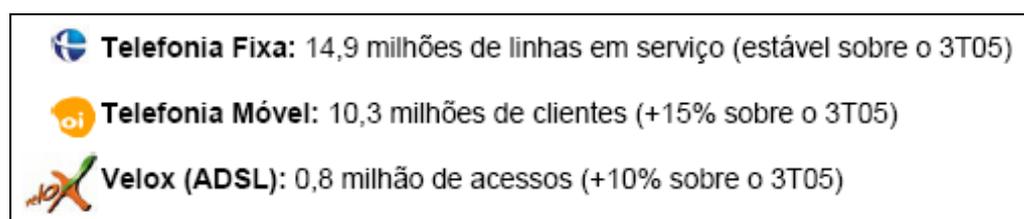
Fonte: Relatório de Divulgação dos resultados 4T05 e 2005 - TELEMAR, acesso no portal em março de 2006.

Cabe registrar, ainda, que o market-share da OI cresceu de 23,5% no 4º trimestre de 2004 para 26,3% ao final de 2005. O percentual de contratos de serviços pós-pagos que atingia 14% do total de telefonia móvel da OI em 2004 subiu para 18% em 2005, uma tendência oposta à do mercado nacional geral, onde os índices de pós-pago caíram de 20% em 2004 para 19% em 2005.

Os bons indicadores da marca OI foram atribuídos a: maior penetração da marca OI, ampliação de pontos de venda e distribuição, diversidade de planos e aparelhos, inovação e criação de produtos integrados e cobertura 100% GSM.

O relatório do grupo TELEMAR apresenta como destaques de 2005 o aumento de 1,4 milhões de novos clientes somente no último trimestre, totalizando os 26 milhões com que fecharam o ano, distribuídos como se vê na figura 2.26.

Figura 4.26: **Distribuição de total de clientes do grupo em 2005**



Fonte: Relatório de Divulgação dos resultados 4T05 e 2005 - TELEMAR, acesso no portal em março de 2006.

Também ressaltaram no seu relatório um crescimento da receita líquida consolidada no ano de 2005 de R\$ 16.747 milhões, o que representa 5,7% acima do ano anterior. O lucro líquido somou a cifra de R\$ 1.114 milhões, equivalendo a um aumento de 48,3% sobre 2004.

Aparentemente, o grupo conseguiu reavivar seus negócios com o foco na telefonia celular e no acesso ADSL. Segundo comentário do boletim *The Corporate Beat*, publicado pelo Santander (e destacado no site da TELEMAR), graças à grande quantidade de linhas fixas em serviço o grupo gera fluxo de caixa em ritmo constante para atender às necessidades de investimento e pagamento de dívidas. Talvez por este *back-up* seja apontada por diversas instituições como sendo uma empresa de bom potencial e recomendada pelo Deutsche Bank Telecom and Media Weekly como a melhor ação de telecom no Brasil, com um lugar de destaque na lista dos *'Top Picks'* de 2006.

#### 4.2.2.5

### Caso 5: TELEFONICA EMPRESAS

Nascida em 1998, a partir do leilão de privatização do Sistema Telebrás, a Telefônica Empresas é hoje, junto com a Telefônica SP e com outras empresas do grupo, parte de um grande conglomerado de comunicações no Brasil. É um dos dez maiores conglomerados de telecomunicações em termos mundiais e líder de comunicações nos países ibero-americanos. O conglomerado atua em mais de 40 países com um volume de mais de 121 milhões de clientes e 165 mil empregados. Agrega serviços nas áreas de setores de telefonia fixa, celular, transmissão de dados, internet, call center, edição de listas e guias impressos e eletrônicos, soluções B2B e tecnologia de segurança.

No Brasil, o grupo Telefônica é “o maior conglomerado empresarial não-financeiro, com receitas de R\$ 28 bilhões (em 2004), 41 milhões de clientes e 53 mil empregados” (portal institucional, acesso em outubro de 2005). Para os serviços de telefonia móvel conta com uma das empresas do grupo, a VIVO, uma joint-venture com a Portugal Telecom. Em termos de telefonia fixa, o grupo atua através da empresa Telefônica São Paulo e atinge o maior mercado do segmento no país, o estado de São Paulo. O Grupo Telefônica vem investindo alto em aglomeração de serviços, buscando atender com transmissão de dados, serviços de banda-larga, *call-center*, provedores de internet, e outros ferramentais necessários à comunicação integrada dentro da tecnologia contemporânea. Dentre as empresas do grupo, incluem-se a Speedy, a Atento, a Terra, como se vê no quadro da Figura 4.27.

Figura 4.27: Arquitetura da Marca Telefônica no Brasil



Fonte: Informe de Responsabilidade Corporativa – 2004, acesso no portal em março de 2006

O grupo está presente em todo o território nacional com um conjunto variado dos serviços que opera, como demonstra a figura 4.28.

Figura 4.28: Presença do grupo Telefônica no Brasil



Fonte: portal institucional TELEFONICA, acesso em dezembro de 2005.

No ranking das Melhores e Maiores (Exame, 2004) o Grupo Telefônica ficou posicionado como o terceiro maior conglomerado privado do país (o maior não financeiro) e o primeiro do setor privado em geração de riquezas e pagamento de impostos. A Telefônica SP / Telesp ocupa sozinha a quinta posição nestes últimos quesitos, considerando somente as empresas de capital privado.

A grande base da Telefônica é o Estado de São Paulo, no que se refere à telefonia fixa e a móvel proveniente da Telefônica Celular. Porém, através da joint-venture com a VIVO, o Grupo está presente em quase todos os estados brasileiros.

“A Telefônica Empresas (surgida em 2000, a partir de cisão da operadora), amplia para todo o País seus serviços de transmissão de voz e dados e conectividade para grandes empresas, o que inclui o mais avançado Data Center brasileiro. A Telefônica Empresas, que já era a preferida das corporações do Estado de São Paulo (onde, em 2003, estavam sediadas 44,2% das 500 maiores empresas do Brasil), passou a atender às suas redes de filiais em todos os Estados brasileiros.” (portal institucional acessado em 1/02/2006, <http://www.telefonica.com.br/informe2004/construãodogrupo.htm>)

A Telefônica SP tem 12,4 milhões de linhas em serviço e vem a ser a maior operadora de telefonia fixa do grupo Telefônica fora da Espanha, uma vez

que cerca de 37% dos terminais fixos do grupo estão instalados no Estado de São Paulo. Cresceu 100% em número de terminais nos municípios paulistas desde a privatização ocorrida em julho de 1998. Também modernizou suas instalações e inaugurou o serviço de conexão rápida, Speedy, que lançou simultaneamente em São Paulo e na Europa. Para melhor atender ao segmento corporativo constituiu, em agosto de 2000, a Telefônica Empresas, como subsidiária integral. A Telefônica Empresas e a Telefônica SP trabalham de forma integrada – a Telefônica SP tem hoje 12,2 milhões de linhas em serviço em empresas e residências (conforme dados do site institucional, acessado em dezembro de 2005) e a Telefônica Empresas atua com serviços integrados de comunicação e conectividade para as grandes corporações, tanto nas matrizes paulistas quanto em suas filiais em outros estados.

Voltada ao atendimento exclusivo às maiores empresas públicas e privadas, a Telefônica Empresas obteve um crescimento de 24,2% em sua renda operacional líquida, no 1º trimestre de 2005, com a venda de serviços corporativos, com destaque para links e conexões para redes de comunicação e serviços de armazenamento e hospedagem de dados. A empresa atinge 1,8 milhões de empresas em todo o país, e teve uma evolução no seu resultado líquido de 122% considerando os dados do primeiro trimestre de 2005 em relação aos resultados do ano anterior (Revista Soluções, janeiro de 2006, disponível *online* no portal Telefônica Empresas).

Para coordenar as ações de responsabilidade social de suas empresas, o Grupo Telefônica constituiu a Fundação Telefônica que atua em todos os países onde o grupo opera. No Brasil, foi estabelecida a agência local da Fundação quando o grupo tinha apenas seis meses de presença no país e seu foco principal é realizar ações de combate à exclusão social através, dentre outros, de programas de acesso aos meios da informática às populações carentes. *“Para melhor atender a este objetivo, o conglomerado procura utilizar sua competência no setor de Comunicações para ações de inclusão digital, caminho fundamental para o desenvolvimento das famílias de baixa renda nos dias de hoje”* (Informe de Responsabilidade Corporativa, portal institucional).

Foi na Telefônica Empresas que o grupo inaugurou o programa de voluntariado, que foi depois copiado para as demais empresas do grupo no Brasil. Por ser uma empresa de tamanho reduzido, cerca de 900 funcionários, já com um

grupo significativo realizando ações de voluntariado por iniciativa individual, a Telefônica Empresas foi considerada um solo fértil para este novo programa de responsabilidade social.

#### 4.2.2.6

##### **Caso 6: EMBRATEL**

Nascida na segunda metade da década de 60, a EMBRATEL, Empresa Brasileira de Telecomunicações S. A., foi estruturada para prestar serviços telefônicos de longa distância nacionais e internacionais, inaugurando o desenvolvimento tecnológico em telecomunicações no Brasil. Hoje ela

“oferece soluções completas de telecomunicações a todo mercado brasileiro, incluindo telefonia local, longa distância nacional e internacional, transmissão de dados, televisão e internet, além de assegurar atendimento em qualquer ponto do território nacional através de soluções via satélites.” (*site institucional, acesso em dezembro 2005*).

Foi a primeira empresa a ter a concessão para ligações de Longa Distância nacional e internacional no país, com o código de operadora 21, e criou uma imagem de solidez e tradição perante os usuários. Hoje luta para manter a preferência através da briga de tarifas, mas conta sempre com a resistência à mudança dos consumidores que têm o seu código de operadora como hábito, na medida em que a Embratel exercia o controle absoluto deste mercado até a privatização do setor.

A empresa foi privatizada em julho de 1998, após ‘um amplo programa de transformação, iniciado em 1996, com a finalidade de torná-la uma empresa mais ágil e habilitada a atuar em mercado competitivo’ (portal Embratel). A MCI passou a ter o controle acionário e a empresa, que se mostra cada vez mais preocupada em não perder a competitividade no mercado, lançou vários produtos até então pioneiros no país como o tronco 0800 (ligação gratuita para o emissor), ampliou as Centrais Telefônicas Digitalizadas, expandiu suas redes, conquistou a certificação ISO 9002 em vários serviços e implantou programas de responsabilidade social. Em 2002, comunicou sua entrada em serviços locais de telefonia fixa.

Desde julho de 2004, é controlada pela Telmex, por ter sido adquirida da empresa MCI. Ao assumir, a nova administração priorizou um programa de reestruturação operacional e financeiro, com vistas a valorizar os recursos humanos e tecnológicos, focar nas necessidades do cliente e aumentar a sua flexibilidade financeira. Conta, atualmente, com 11 mil funcionários (dados de 2004) em todo o país, mas seu programa de competências foi desacelerado com a entrada da nova controladora, para que fossem priorizados investimentos em outros setores.

A Embratel possui, atualmente, uma enorme rede de telecomunicações reunindo fibras óticas, cabos submarinos e satélites. Oferece soluções em transmissão de dados, voz e vídeo para empresas com velocidades diferentes e atingido até áreas onde não se encontram as redes convencionais, onde também chega com seus serviços de transmissão de sinais digitais e analógicos de Rádio e TV, utilizando tecnologia de via terrestre e via satélite. Tem o maior backbone da América Latina para serviços de internet em banda larga que suporta várias tecnologias e protocolos. Inaugurou recentemente outras soluções como hospedagem de software e hardware, sistemas de proteção, realização de treinamentos à distância, dentre outras inovações.

É reconhecida pelos seus serviços de telefonia de longa distância, nacional e internacional, bem como pelos satélites que viabilizam a mais ampla gama de aplicações, desde a criação de redes ou emissoras independentes de TV até a telemedicina para comunidades distantes.

Após ter adquirido a Vésper, a Embratel passou a ter as autorizações de serviço local de empresa espelho nas regiões I e III e posteriormente também recebeu autorização para atuar na Região IV, demarcadas no mapa da Figura 4.29.

Figura 4.29: **Regiões de operação da Embratel – telefonia fixa, espelho**



Fonte: portal Teleco, acesso em março de 2006.

O ano de 2005 foi muito movimentado para a Embratel. Em agosto adquiriu a Primesys da Portugal Telecom; em setembro, anuncia a incorporação da Telmex do Brasil e da participação acionária de 37,1% do capital social da Net Serviços de Comunicação S.A. detida pela Telmex do México. Assim, celebra contratos com a Net para que seja possível utilizar a rede da Net com um pacote residencial chamado de triple-play, uma integração de serviços de vídeo, banda-larga e voz. Em fevereiro de 2006, este contrato de prestação de serviços evolui para uma parceria com compartilhamento de resultados.

#### 4.2.2.7

##### Caso 7: BRASIL TELECOM

**a) a empresa.** A Brasil Telecom foi formada em 1998 e começou com serviços de telefonia fixa para os estados da Região II do Plano Geral de Outorgas, consistindo de Acre, Rondônia, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul e Distrito Federal. A área de concessão da Brasil Telecom abrange uma área equivalente a 34% do território nacional e 26,1% do PIB do país.



Inicialmente uma empresa de telefonia fixa, a Brasil Telecom, que tem atualmente 10 milhões de clientes neste segmento, foi ampliando sua rede de serviços de modo a ter uma gama de soluções em telecomunicações que inclui telefonia fixa (local, nacional e internacional), telefonia móvel, transmissão de dados, datacenter e internet,

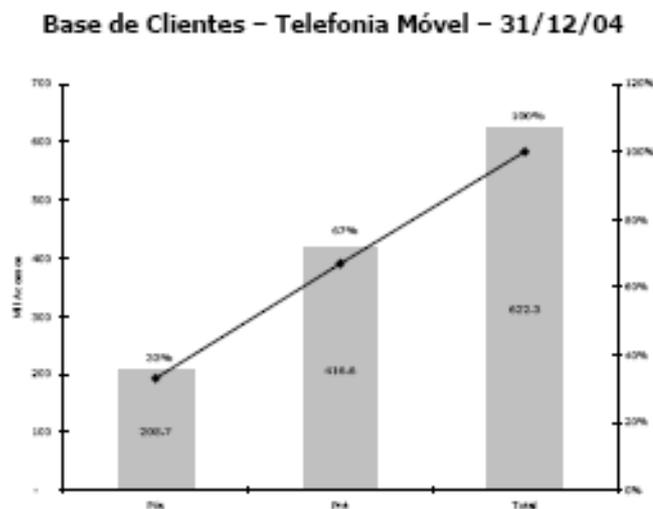
*“atende de forma integrada todas as demandas do mercado e integra suas operações fixa e móvel, dados e voz, longa distância nacional e internacional, data center, internet grátis, banda larga e acesso discado em soluções convergente.*

*(<http://www.brasiltelecom.com.br/home/Index.do>, acesso em 1/02/2006).*

Como destaque no histórico da empresa, pode-se citar o lançamento do serviço de telefonia móvel em setembro de 2004, que não só apresentou um crescimento rápido nos três primeiros meses de seu lançamento, como vemos na Figura 4.30, mas atingiu um crescimento da carteira de clientes de 34% ao longo

do primeiro semestre de 2005, e em alguns estados já conquistou cobertura tão ampla quanto do principal competidor, bem mais antigo no mercado.

Figura 4.30: **Crescimento da Base de Clientes de Telefonia Móvel no ano de lançamento**



Fonte: Relatório de administração 2004, acesso no portal em março de 2006.

Também destaque-se a aquisição de um sistema de cabos de fibra óptica submarinos que interliga o Brasil, a Venezuela, o Caribe e os Estados Unidos, viabilizando sua autonomia para tráfego internacional de voz e dados.

O Grupo Brasil Telecom, atualmente, é composto das seguintes empresas: BrT Serviços de Internet S.A. (provedor de serviços de acesso a internet em alta velocidade); Sistema BrT de cabos Submarinos (ex GlobeNet); Brasil Telecom Celular S. A.; Brasil Telecom Comunicação Multimídia (ex-MetroRED – serviços de datacenter, Internet e comunicação de dados); Vant (operadora com serviços de Internet Protocol); iBest (provedor de acesso discado) e IG (maior provedor de acesso à internet discada do Brasil, com uma participação de mercado superior a 30% e maior portal nacional de conteúdo *wireless*. São cinco milhões de clientes atendidos nos provedores de acesso a internet (IG, iBest e BrTurbo) qualificando a Brasil Telecom como a maior provedora de acesso à internet na América Latina.

Os índices financeiros, conforme os dados do Relatório de Administração da Brasil Telecom, são bons. A receita bruta consolidada apresentou-se 15,2% superior à receita observada em 2003 e a receita líquida superou em 14,5% a de

2003.. A empresa justifica este crescimento em função, especialmente, dos seguintes fatores: sua entrada no segmento de longa distância inter-regional e internacional, a expansão da planta de acesso ADSL, e o início da operação dos serviços de telefonia celular com tecnologia GSM.

A Brasil Telecom orgulha-se de ter sido a primeira operadora de telefonia fixa brasileira, pós- privatização do setor, a listar ADRs (American Depositary Receipts) na bolsa de Nova Iorque (novembro de 2001).

É também uma empresa que tem grandes preocupações sociais e culturais. Criou o Projeto Brasil Telecom de Apoio a Projetos Sociais, que promove iniciativas em prol do equilíbrio social e a cidadania. Tem uma forte ênfase em projetos que envolvam a saúde e educação dos jovens visando contribuir para redução da taxa de analfabetismo no país e promover a inclusão digital. Tem diversos projetos culturais também. Em 2004 patrocinou mais de 500 projetos culturais, além dos projetos esportivos que se orgulha de apoiar.

Houve, no ano de 2004, uma ampliação do quadro de colaboradores, como se vê na Figura 4.31, para fazer frente às novas linhas de atuação da empresa, tal como a telefonia móvel.

Figura 4.31: **Crescimento do Quadro de Colaboradores da BrT**

Quantidade de Colaboradores por Empresa			
Empresa	2004	2003	Variação
Brasil Telecom Participações S.A. (BrTP)	6	5	20,0%
Brasil Telecom S.A. (BrT)	5.313	5.064	4,9%
BrT Serviços de Internet S.A. (BrTSI)	50	22	127,3%
Brasil Telecom GSM (BrT GSM)	881	71	1.140,8%
Grupo BrT Cabos Submarinos	23	23	0,0%
Ibest	71	80	-11,3%
MetroRed	121	0	-
Vant	17	0	-
<b>Total</b>	<b>6.482</b>	<b>5.265</b>	<b>23,1%</b>

Fonte: Relatório de administração 2004, acesso no portal em março de 2006.

A maioria dos funcionários é jovem, idade média de 36 anos, e tem, em média 9 anos na empresa, como vemos nos quadros da Figura 2.32.

Figura 4.32 –Faixa Etária e Tempo de Serviço dos Colaboradores da Brasil Telecom

<b>Faixa Etária</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>
Até 22 anos	215	3,3%
De 23 a 27 anos	1.256	19,4%
De 28 a 32 anos	1.318	20,3%
De 33 a 37 anos	1.038	16,0%
De 38 a 42 anos	858	13,2%
De 43 a 47 anos	883	13,6%
De 48 a 52 anos	702	10,8%
De 53 a 57 anos	183	2,8%
Acima de 58 anos	29	0,4%
<b>Total</b>	<b>6.482</b>	<b>100%</b>
<b>Idade Média</b>	<b>36 anos</b>	

<b>Tempo de Serviço</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>
Até 2 anos	2.411	37,2%
De 3 a 5 anos	1.283	19,8%
De 6 a 10 anos	742	11,4%
De 11 a 15 anos	361	5,6%
De 16 a 20 anos	505	7,8%
De 21 a 25 anos	578	8,9%
De 26 a 30 anos	529	8,2%
Acima de 31 anos	73	1,1%
<b>Total</b>	<b>6.482</b>	<b>100%</b>
<b>Tempo Médio</b>	<b>9 anos</b>	

Fonte: Relatório de administração 2004, acesso no portal em março de 2006.

A visão panorâmica, pintada neste capítulo, sobre o comportamento do setor de telecomunicações no Brasil e as principais características de cada empresa que compõe o estudo desta pesquisa serve de pano de fundo para que se entenda o perfil econômico, social, cultural e organizacional no qual foram empreendidos os esforços de implantação de uma mudança estratégica no modelo de gestão de pessoas.