

## ANÁLISES SOBRE A DESREGULAMENTAÇÃO DA TELEFONIA NO BRASIL

**Marlei Pozzebon**<sup>1</sup>

Av. Unisinos, 950 - Bairro Cristo Rei  
CEP: 93022-000 São Leopoldo/RS Brasil  
E-mail: [marlei@portoweb.com.br](mailto:marlei@portoweb.com.br)

**Rodrigo Oliveira Soares**<sup>1</sup>

Av. Unisinos, 950 - Bairro Cristo Rei  
CEP: 93022-000 São Leopoldo/RS Brasil  
Tel.: (51) 590.3333  
E-mail: [rosoares@mercado.unisinos.br](mailto:rosoares@mercado.unisinos.br)

**Jairo Simião Dornelas**

Avenida dos Economistas, S/N - Cidade Universitária  
CEP: 50640-720 Recife/PE Brasil  
Tel.: (81) 32718368  
E-mail: [jairo@ufpe.br](mailto:jairo@ufpe.br)

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS  
CEP: 93022-000 São Leopoldo/RS Brasil

<sup>2</sup> Universidade Federal de Pernambuco - UFPE  
Departamento de Ciências Administrativas  
CEP: 50640-720 Recife/PE Brasil

### **Resumo:**

O presente trabalho objetiva exibir como modernas técnicas de gestão, no âmbito da vigília tecnológica, podem ser aplicadas a problemas relevantes em um contexto social, com o intuito de estudar possíveis cenários para futuras decisões. O artigo elege a inteligência competitiva como método para estudo e por uma de suas variantes, a chamada análise de cenários, debruça-se sobre o caso das telecomunicações no Brasil, especialmente sobre o ramo da telefonia. Diversos dados sobre experiências em processos de privatização são compilados, considerados erros e acertos destes processos e estipuladas perspectivas para o caso brasileiro. Como espaço de trabalho, os autores do artigo escolhem a Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT) e cogitam os diversos eventos que podem vir a ocorrer para os negócios da companhia analisando o segmento da telefonia celular. Finalmente são argüidos elementos favoráveis ao uso da inteligência competitiva como técnica de gestão organizacional.

**Palavras-chave:** Inteligência competitiva, análise de cenários, desregulamentação, telecomunicações, telefonia.

## ANÁLISES SOBRE A DESREGULAMENTAÇÃO DA TELEFONIA NO BRASIL

### 1. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM TELECOMUNICAÇÕES.

#### 1.1. A Importância da Inteligência Competitiva.

O cenário mundial dos anos 90 está passando por aceleradas e profundas transformações. Consolidam-se processos importantes como a globalização, maior interdependência entre as nações, intensificação da concorrência e grande impacto da evolução tecnológica na sociedade. Estas pressões externas levam as organizações a adaptar-se, a reagir, a incrementar sua capacidade de operar com qualidade e produtividade. **Continuar no jogo** é uma expressão interessante para descrever o comportamento esperado das organizações neste final de século. Para garantir vantagem competitiva nos negócios, ou quem sabe apenas sobreviver, é preciso continuar no jogo. Mas, e para continuar no jogo, o quê é preciso fazer?

A **capacidade de reagir** e o **tempo de reação** são qualidades fundamentais para a definição de estratégias de capacitação das organizações, a fim de que as mesmas possam tornar-se claramente orientadas para o mercado e para as oportunidades que estão surgindo. Neste cenário de aceleradas transformações e intensificação da concorrência, a tecnologia de informação vem sendo apontada como a principal ferramenta a ser utilizada para obter ganhos de qualidade e produtividade (TAPSCOTT e CASTON, 1995). Em relação à informação, existe um grande potencial a ser descoberto por muitas empresas: a necessidade de obter informações do ambiente de negócios externo e incorporá-las ao processo de tomada de decisão (CONSTANTINEAU, 1993). Uma área que está surgindo e sendo implementada em diversas organizações ao nível mundial, com a missão de suprir as carências informacionais citadas antes é aquela conhecida como **inteligência competitiva**.

Tal mudança não deve ser entendida apenas como a integração de um módulo de inteligência competitiva nos sistemas de apoio à decisão já existentes, como os imprescindíveis EIS (Executive Information System) ou DSS (Decision Support System). É preciso tornar a inteligência competitiva uma prática corrente, a mais abrangente e disseminada possível, para efetivamente transformar a informação que flui dentro e fora da empresa em inteligência. Segundo Roberto Evaristo, para atingir seus objetivos as organizações precisam compreender e estarem aptas a adaptar-se a seus

ambientes em crescente diversidade e, conseqüentemente, os gerentes necessitam com urgência de informações relativas ao ambiente (EVARISTO, 1995).

Inteligência Competitiva pode ser definida como a coleção e análise das informações de mercado, informações tecnológicas, informações sobre clientes e concorrentes como também de tendências externas, políticas e sócio-econômicas (BAATZ, 1994).

A predominância de informações de fonte externas, que ensejam inovação, induz que inteligência competitiva exige tempo, esforço e dinheiro, em uma atividade na qual o retorno, muitas vezes, é de difícil mensuração. Mas o **custo maior**, e as empresas estão descobrindo este fato, é **não obter** as informações no momento oportuno. Em um mundo onde um número cada vez maior de competidores está entrando no jogo para buscar e analisar informações competitivas, **o custo de não tê-las está se tornando cada dia mais alto**.

Esta atividade vem crescendo em importância entre os executivos americanos, a exemplo do que já ocorria há muito tempo entre os japoneses. As empresas japonesas treinam seus gerentes para praticarem inteligência competitiva em cada negócio. O tempo inteiro eles estão atentos, assumindo a função de coleta de informações como tarefa implícita do seu trabalho. Baseado no sucesso desta estratégia, muitas companhias americanas mostram a intenção de aumentar seus investimentos nesta área. Grandes empresas como a Xerox, a Ford, a General Motors, AT&T, Motorola e Du Pont estão investindo em Inteligência Competitiva (MAIRI, 1992).

## 1.2. Técnicas de Inteligência Competitiva

Sem dúvida a marcante obra *Estratégia Competitiva* de Michael Porter (citada em BALL, 1990), lançou bases para que fosse dada uma atenção maior às atitudes, ações e movimentos dos concorrentes, com a grande intenção de gerar as hoje clássicas vantagens competitivas. O renomado modelo que surgiu daquela obra, o modelo de análise concorrencial para geração de vantagens competitivas, guiou, desde aquela ocasião, boa parte das atitudes administrativas no que tange a planejamento estratégico ou estratégias competitivas.

Em que pese a extrema propriedade desse modelo à maioria das situações aplicadas, o uso maciço de dados quantitativos, a evidenciada tendência a análise de custos, a marcante atenção dedicada ao *market share*, obscurecem a análise de informações ditas qualitativas, de maior subjetividade, que são também de extrema valia para o decisor.

Com a dimensão inicial de cobrir tal lacuna, começa a estruturar-se no cotidiano dos estudos e práticas organizacionais, uma área de atuação de nome inteligência competitiva.

Pode-se entender de acordo com Evaristo (EVARISTO, 1996) que inteligência competitiva é o processo de coleta de informação externa sobre competidores, fornecedores e clientes com apoio às necessidades de organizacionais e cujo objetivo é obter vantagem competitiva.

Sabe-se que o processo de inteligência organizacional compreende três fases principais de igual valia para as decisões empresariais e processos de planejamento em geral: procura de dados, processamento das informações e disseminação. A fase de procura visa buscar dados das mais variadas formas, a fim de gerar informações úteis à tomada de decisão, em sua maioria de natureza estratégica.

Tal procura de dados pode esbarrar em alguns limites de ética, mas tem por objetivo compilar informações que permitam antever o futuro, ou mesmo forjá-lo, sendo passível de ser implementada por diversas técnicas e analisadas por diversas dimensões. Particularmente é realizada no sentido de busca, observação e prospecção.

De acordo com autores (PRESCOTT E GRANT, 1988) o processo de seleção é orientado:

- Quais as técnicas disponíveis e como elas relacionam-se?
- Qual o escopo do problema e foco de interesse?
- Quais as restrições aplicáveis à análise em especial no que tange a tempo e recursos?

Entendidas essas três expectativas pode-se construir um perfil de adequação do problema e a sua relevância e escolhida a técnica que mais se adeque ao problema. Algumas das técnicas são citadas, sucintamente, a seguir:

- Análise de risco das condições políticas do país - tipo de risco e extensão;
- Análise de cenários - desenvolvimento de cenários aplicados de modo consistente e integrado
- Modelo econômico - macro-análise das condições gerais de mercado econômico;
- Avaliação tecnológica - avalia as mudanças decorrentes da adoção da tecnologia;
- Análise de fatores críticos de sucesso - identifica algumas áreas em que as empresas têm que conduzir adequadamente seus negócios a fim de obter o sucesso;
- Análise de cadeia de valor e mapa de campos - a fim de identificar custos e operações características e seus relacionamentos com as atividades primárias dos negócios;

- Análise de portfólio - localizar os negócios da corporação junto a diversos segmentos de mercado e competidores
- Análise de pontos fortes e fracos - identifica vantagens e deficiências nos recursos, experiência e capacidades para negócios relativas aos concorrentes;
- Perfis de gerência - examina as características associadas ao decisor (do concorrente);
- Engenharia reversa;
- *Benchmarking*.

A análise para seleção de uma das técnicas é dirigida ao exame de fatores entre os quais: tempo, recursos financeiros, experiência gerencial, fonte dos dados, historicidade, limites de exatidão, vantagens e limitações, requerimentos de atualização e referências. Detalhar-se-ão três técnicas dentre as citadas.

Convenciona-se que o decisor aprende a reconhecer oportunidades e riscos de negócios que emergem de padrões de mudanças circunstanciais. Tal premissa precisaria de experimentação retificadora. A experiência proposta por Rockart e seus companheiros do MIT ( Citado em FURLAN, 1995), para determinar as necessidades de informações para um negócio, sugere uma análise de **fatores críticos de sucesso**, para comprovar aquela premissa. Esse conceito, FCS, baseia-se no fato de que em toda atividade empresarial existem fatores que devem ser atingidos de modo adequado para o sucesso da companhia (FURLAN, 1995). Esses fatores provêm, em regra, da estrutura do ramo de negócio, da estratégia competitiva, da localização geográfica e de fatores ambientais e temporais.

A **análise de pontos fracos e fortes** prevê um exame dos pontos fortes e fracos da organização, a fim de enfatizar os efeitos dos pontos fortes e minimizar os efeitos dos pontos fracos. Trata também de detectar oportunidades e ameaças no ambiente, inclusive concorrencial com finalidade de obter vantagem à luz de uma análise isenta de paixões.

A **análise de cenários** configura-se como uma poderosa ferramenta no auxílio de decisões de negócios quer no curto prazo (BALL, 1995), quer seja aplicado a questões macroscópicas de incerteza e de longo prazo, como o sistema de cenários desenvolvido por Battelle (Citado em BALL, 1995).

Tecnicamente pode-se conceituar, com consistência, como sendo "visões alternativas de futuro, em um ambiente de incerteza, nas quais se pode trabalhar e testar possíveis conseqüências das decisões correntes" (EVARISTO, 1996, p. 35). Entende-se que seu valor máximo é prover um

"intervalo de visões sobre o futuro incerto, em reposta a tradicional estratégia de contexto mais provável esperado" (CLEMONS, 1995, p. 63).

Ademais, a análise de cenários permite realçar fonte críticas para controle de atividades, boa noção para expansão de horizontes, conexão entre gerência e trabalhadores, desenvolver um conjunto prévio de indicadores sobre dados disponíveis no futuro, permitindo a proatividade.

Poder-se-á chegar a uma análise de cenários usando-se o seguinte roteiro:

- Análise de projeto - onde dados representativos de fontes primárias são selecionados, coletados e compilados, segundo uma ótica crítica em um horizonte de tempo limitado; são estabelecidas projeções e desenvolvidos cenários alternativos, aliados à variabilidade das condições detectadas;
- Mapeamento do futuro - quando desenvolvem-se mapas de estado final para os cenários construídos, considerando fatores críticos identificados na etapa anterior, e são traçadas alternativas explícitas, se possível com recursos interativos, para resolver cada uma das situações problemáticas idealizadas;
- Análise das conseqüências - determinar que ações são necessárias para sobrepujar as dificuldades levantadas no cenário e construir um bom sistema de monitoramento contínuo, a fim de confirmar a evolução das previsões do cenário, com óbvias possibilidades de ajustes de estratégias.

### 1.3. A Importância da Inteligência Competitiva em Telecomunicações.

Bill Gates, em seu livro *A Estrada do Futuro*, aborda fundamentalmente o que ele denomina de **revolução nas comunicações**. O autor cita que houve uma revolução já consolidada, a da microinformática, que está possibilitando o surgimento de uma outra revolução, a das comunicações, a qual afetará profundamente a sociedade e as empresas. Na opinião de Gates, **a área de telecomunicações é o centro da revolução que marca o final do século XX**. Assim se pode deduzir o fundamental papel que os executivos que comandam as empresas de telecomunicações no mundo estão desempenhando e virão a desempenhar. Segundo Gates, a abordagem na maioria dos países consistia em criar monopólios nas várias formas de telecomunicações. Os detentores do monopólio, no entanto, eram constrangidos por um conjunto de regras criadas pelo governo para que agissem no interesse público, com um lucro restrito mas garantido. O resultado foi uma rede muito confiável mas com pouca inovação (GATES, 1995).

Atualmente um processo de desregulamentação das telecomunicações alastra-se pelo globo. Especialistas do mundo inteiro discutem novas formas de controle no mercado das telecomunicações. Em um universo que envolve fibras óticas, satélites, telefonia convencional e celular, computadores, televisão, rádio e outros veículos de comunicação, a inovação é fator de diferenciação. É preciso detectar oportunidades de mercado e antecipar-se. Surgem conceitos para a promoção do desenvolvimento das telecomunicações em nível global. Mas é preciso compreender o que pode estar por trás destes padrões das telecomunicações globalizadas: é preciso informação.

O objetivo inicial deste trabalho é aplicar conceitos de inteligência competitiva em Telecomunicações, investigando casos de privatização e/ou quebra de monopólio, sobretudo em situações similares às existentes no Brasil. Acredita-se que a análise dos exemplos ocorridos no exterior, com cuidadosa atenção para erros e acertos ocorridos em companhias que já passaram por este processo, bem como um mapeamento do atual contexto brasileiro, no que se refere às políticas traçadas para o setor, pode ser fundamental para as futuras ações de empresas de telecomunicações brasileiras, entre elas, a Companhia Rio Grandense de Telecomunicações (CRT).

Optou-se para desenvolvimento do trabalho pelo desenvolvimento de cenários para telefonia celular, uma vez que as regras estão melhor definidas para este mercado.

Assim, será feita uma abordagem geral do setor de telecomunicações, onde serão apenas citados alguns possíveis cenários para a telefonia convencional, sendo feita uma análise mais ampla para o setor de telefonia celular.

## **2. TELECOMUNICAÇÕES: A SITUAÇÃO ATUAL**

### **2.1. O Papel das Telecomunicações na Virada do Século.**

O acelerado desenvolvimento tecnológico (no caso das telecomunicações, o acelerado desenvolvimento da microeletrônica) vem permitindo que a informação (seja ela representada por um filme, uma chamada telefônica, um artigo de revista, etc.) seja armazenada e transmitida de forma digital (na forma de bits) através de diversos meios: linha telefônica, cabo coaxial, microondas, fibra ótica, entre outros. Como resultado, as fronteiras entre campos de atividades como os das indústrias de entretenimento, da informação e de telecomunicações estão cada vez mais tênues, podendo ser eliminadas em curto espaço de tempo.

O ponto central está em que todas estas tecnologias baseiam-se essencialmente no armazenamento, tratamento e transmissão de informações de forma digital. Logo, não é por acaso que a atenção das maiores corporações de todo mundo estão voltadas para o setor de telecomunicações. As previsões são de que, nos próximos dez anos, este setor assumirá a posição de maior negócio do mundo, desbancando a indústria química (petróleo) e mesmo a de seguros. Nos Estados Unidos já representa 10% de toda a economia. Um estudo do governo japonês mostrou que, para cada dólar investido em telecomunicações, gera-se três dólares de retorno em crescimento econômico (MINISTÉRIO, 1995).

Pode-se afirmar que a disponibilidade de uma infra-estrutura adequada de telecomunicações é fator determinante para a inserção de qualquer país no contexto internacional desta virada do século. Os países mais desenvolvidos há muito vêm atuando, e agora mais intensamente, no desenvolvimento de uma adequada infra-estrutura para alavancar o desenvolvimento da preconizada “sociedade da informação”. Os países em desenvolvimento, como o Brasil, precisam participar deste movimento para aproveitar oportunidades que se abrirão, e inclusive saltar etapas de desenvolvimento tecnológico, social e econômico. Uma nova ordem poderá substituir a antiga divisão entre nações industrializadas e não industrializadas: nações com infra-estrutura de telecomunicações, aptas para continuar no jogo, e nações sem aquela infra-estrutura, com grandes dificuldades para competir internacionalmente e conquistar algum desenvolvimento econômico e social.

## **2.2. O Cenário Mundial.**

Uma breve visualização das telecomunicações em nível internacional mostra que países de todo o mundo vêm promovendo, e alguns já promoveram, mudanças na regulamentação das telecomunicações:

- Os Estados Unidos efetuaram alterações em seu modelo ainda na primeira metade da década de 80, sendo que no momento experimenta uma abertura ainda maior dos monopólios que restaram;
- A União Européia passa por um processo de liberalização progressiva (serviços de valor adicionado, comunicação de dados, serviços móveis, serviços de voz e infra-estrutura), mas permanecem monopólios estatais na maior parte dos países com exceção da Inglaterra;

- Na Ásia e Oceania não existe um padrão definido. O Japão sofreu modificações rumo à competição em meados da década de 80;

Argentina, México e Chile, na virada da década de 80 para a de 90, operaram privatizações com manutenção de monopólio.

PAÍS	EMPRESA	% INICIAL	ANO	VALOR (US\$ milhões)
Argentina	Telefônica Argentina	60	1990	482
Argentina	Telecom Argentina	60	1990	462
Canadá	Teleglobe	100	1987	639
Cingapura	Singapore Telecom	11	1993	2500
Coréia	Korea Telecom	2	1993	200
Hungria	Malav	60	1993	875
Japão	NTT	13	1986	13850
México	Telmex	20	1990	1757
Nova Zelândia	TCNZ	100	1990	2500
Porto Rico	Telefônica Larga			
Porto Rico	Distancia de Puerto	80	1992	142
Reino Unido	Cable & Wireless	49	1981	452
Reino Unido	British Telecom	51	1984	5187
Venezuela	CANTV	40	1991	1900

Tabela 1: Venda de Estatais de Comunicação no Mundo

Fonte: Ministério das comunicações in O Estado de São Paulo - 26/08/96 p.B9

Entre 1981 e 1993, as vendas de empresas estatais do setor de telecomunicações em todo o mundo arrecadaram US\$ 33,02 bilhões.(RELATÓRIO, 1996)

O Brasil agora discute a introdução de alterações na regulamentação das telecomunicações que permitam colocar o setor em sintonia com as tendências claramente identificadas no plano internacional.

Este processo de desregulamentação ou alteração na regulamentação envolve a passagem de uma situação monopolista, de fato ou de direito, para situações de competição entre prestadores de serviços, processo geralmente associado à privatização, total ou parcial, das operadoras estatais.

### 2.2.1. A América Latina

Entre os países onde não há restrição à participação externa no setor de telecomunicações, predomina os da América Latina, nos quais os sistemas estão atrasados tecnologicamente e a abertura é usada como forma de atrair capitais e melhorar os serviços (RELATÓRIO, 1996).

Na América do Sul, a privatização dos serviços básicos já ocorreu na Chile, Argentina, Venezuela, Peru e Guiana. está em curso na Bolívia. Em relação ao serviço celular existem somente operadores privados. Existe competição em redes privadas e valor adicionado em toda a América Latina, com exceção do Uruguai, Paraguai e Guiana.

Mapeando os investimentos internacionais das maiores empresas, tem-se:

- Bell South atua na Alemanha, França, Dinamarca, Holanda, Bélgica, Israel, Chile, Argentina, Venezuela, Uruguai, Austrália, Nova Zelândia, Índia e China.
- Telefónica da Espanha atua na Argentina, Chile, Peru, Colômbia, Venezuela, Porto Rico, Portugal e Romênia.

As alianças globais mais importantes:

- WORLDPARTNERS: AT&T, KDD (Japão), Singapore Telecom, Unisource.
- CONCERT: British Telecom e MCI.
- PHOENIX: Deutsche Telekom, France Telecom e Sprin.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é a convergência de tecnologias, que significa a virtual eliminação de fronteiras entre negócios aparentemente distintos. Alguns empreendimentos em andamento demonstram esta tendência:

- US West, a maior empresa da área de entretenimento do mundo, e a Time Warner, segunda na área de TV a cabo nos Estados Unidos, estão negociando uma atuação conjunta como uma das maiores operadoras de telefonia do mercado americano;
- AT&T, a maior empresa americana em serviços de telecomunicações de longa distância e maior fabricante de equipamentos de telecomunicações, está juntando-se a McCaw, maior operadora de sistemas de telefonia celular dos Estados Unidos e adquiriu a NCR, uma das maiores empresas americanas na área de computadores.

Finalizando este cenário global, pode-se destacar as seguintes operadoras regionais:

- UNISOURCE, na Europa
- ASEAN, no Sudeste Asiático, com as operadoras de Singapura, Malásia, Indonésia, Filipinas, Tailândia e Brunei.

- PROYECTO PANAMERICANO da Telefónica (Espanha) na América Latina, inicialmente na Argentina, Chile, Peru, Colômbia, Venezuela e Porto Rico.

Resumindo o cenário mundial, pode-se afirmar que praticamente em todos os países do mundo estão ocorrendo alterações nas legislações de telecomunicações, e a tendência é suprimir a médio e longo prazo as situações de monopólio e implantar regimes de competição na prestação de serviços. Mesmo naqueles países em que permanece algum tipo de monopólio, já ocorre competição nos serviços de comunicação de dados, de valor adicionado, de redes privadas e da telefonia celular.

Pode-se afirmar, ainda, que para manter-se competitivas no mercado internacional, as principais operadoras de telecomunicações do mundo estão formando alianças estratégicas com operadoras de outros países, de modo que quem não se associar a uma delas acabará tendo de competir contra todas.

### **2.2.2. A Argentina**

Na Argentina, a privatização ocorreu em novembro de 1990, quando 60% da Telefônica Argentina (região sul) foram vendidos para a Telefônica, 60% da Telecom Argentina (região norte) foram vendidos para a France Telecom e STET, 30% foram vendidos em Bolsa e 10% foram reservados para empregados. Desta forma, os serviços locais e interurbanos são providos em regime de monopólios privados regionais pelas duas empresas resultantes da privatização da antiga Entel. A situação de monopólio está garantida até 1997, podendo ir até o ano 2000. O mesmo ocorre nos serviços internacionais, em que o monopólio é da empresa Telintar. Já na telefonia celular, até 1996 haverá dois operadores privados em Buenos Aires e um no interior do país. Os demais serviços, comunicação de dados, de redes privadas e de valor adicionado, estão abertos à competição.

Em pouco mais de 5 anos de privatização o número de linhas instaladas na Argentina cresceu 91%. O número de telefones públicos aumentou 226% e a digitalização da rede cresceu de 13,26% para 79,66%. O número de linhas telefônicas passou de 3 para 6,6 milhões. Durante a década de 80 o preço da linha telefônica era de US\$ 1.500,00, e o usuário tinha que esperar entre 5 e 10 anos para obtê-la. Atualmente, uma linha residencial custa cerca de US\$ 300 e a comercial US\$ 600, sendo que estes preços serão unificados em US\$ 300 em novembro de 1996, conforme determinam

os contratos de concessão. O governo argentino adotou como modelo a criação de dois monopólios temporários para a telefonia básica, dividindo o país em duas áreas de atuação. Em contrapartida, o governo exige que as duas empresas concessionárias cumpram metas de qualidade de serviço e de penetração e um plano mínimo de serviços públicos e semi-públicos.(TELEFONIA, 1996)

Existem, porém, críticas à privatização na Argentina, e à atuação das companhias privadas. Segundo Streck, as tarifas são muito altas e a fiação exposta ao longo das ruas. Cristiano Tatsh, presidente da CRT, também critica dizendo que com uma tarifa igual à da Argentina, acabaria com a demanda reprimida por telefones no Rio Grande do Sul em dois anos(STRECK, 1996).

Segundo a opinião de José Fernando Xavier Faraco (vice presidente da FIESC), a indústria das telecomunicações na Argentina, bem como no México, nunca florescerá, porque a concessão adquirida por grupos intensivos em capital os transformou em mercados preferenciais para equipamentos produzidos no exterior e sem colocação nos saturados mercados domésticos de origem. (FARACO,1996)

Quanto à **telefonia celular**, na Argentina existem 480 mil assinantes e mensalmente são instaladas 8 mil linhas. A primeira banda para exploração deste serviço foi licitada em 1988, para a área compreendendo a capital federal e a grande Buenos Aires. A vencedora foi a CRM (Bell South e Motorola (EUA) com Socma e BCG (ARG)), mais conhecida como Movicom. Em 1993 foi a vez da Movistar (Telefônica da Argentina e Telecom) estabelecer-se no mercado de celulares. No interior a operação foi concedida à CTI (Arte Gráfica Editorial, dona do Clarín, com a AT&T e GTE). A concorrência chegou em março de 1996, com o ingresso da Telecom e da Telefônica da Espanha nestes mercados.

### 2.2.3. O Chile

No Chile, a privatização ocorreu em 1988 e o mercado encontra-se totalmente liberalizado desde 1994. Todos os serviços são prestados em regime de competição, por empresas privadas, sem restrição. Nos serviços locais, a CTC detém mais de 90% do mercado, mas existem outras quatro operadoras. Nos serviços de longa distância e internacionais, a competição é acirrada, com onze operadoras licenciadas, sendo oito em operação no momento. Na telefonia celular, o país foi dividido em doze regiões, cada quatro operadores privados atuando dois em cada uma das regiões.

Na área de **telefonia celular**, o Chile foi o pioneiro país latino-americano a adotar um sistema de telefone móvel, hoje com 200 mil usuários inscritos. A média é de 1,3 linha para cada 100 habitantes. Opera somente no sistema analógico e definiu-se a participação de apenas dois operadores por zona de ação (duas). Na área metropolitana de Santiago e quinta região disputam a CTC (Companhia Telefônica do Chile) e a Bell South (EUA). No resto do território operam a VTR Celular (Grupo Luksic, South Western Bell, Siemens e Stet) e a Telecom (ex-estatal Entel, Samsung e Stet). A ênfase está no setor privado e a tendência é a competição. No momento, a relação de forças é bastante parelha. Nos últimos dias houve uma fusão entre a CTC e a VTR e estuda-se uma operação similar entre a Bell South e a Telecom. O papel do Estado é corrigir as imperfeições, quando ocorrem.

No Chile, o mercado celular é dividido em 12 regiões, podendo operar duas empresas privadas em cada uma. (RELATÓRIO, 1996)

#### **2.2.4. O México**

No México, a privatização ocorreu em 1990, quando 21,4% do capital foi vendido para consórcios (Grupo Carso, France Telecom e Southwestern Bell). A Telmex, recentemente privatizada, detém o monopólio para os serviços locais e de longa distância, até agosto de 1996, quando o mercado será aberto à competição. Já existe vários grupos para disputar as novas licenças, entre eles: Lusacell e Bell Atlantic, Bancomer e GTE, Banamex e MCI, Grupo Alfa e AT&T, Grupos Domos e Serfin e Bell South, Grupo Pulsar e Ionica, Grupos Protexa com Baja Celular e Motorola.

No México existe restrição ao capital estrangeiro a 40% no setor de telecomunicações (RELATÓRIO, 1996)

Na **Telefonia Celular**, o país foi dividido em nove regiões, cada uma delas com duas operadoras privadas, sendo uma delas a Telmex. Os serviços de comunicação de dados, de valor adicionado e de redes privadas são abertos à competição.

### **2.3. O Cenário Brasileiro.**

No Brasil, os serviços de telecomunicações são explorados por um conglomerado estatal - o sistema Telebrás. O sistema Telebrás é composto por:

- a própria Telebrás, uma empresa “holding”, sendo que a União possui 52,5% das ações ordinárias da Telebrás, cerca de 30% encontra-se em mãos estrangeiras e o restante pulverizado entre 5,8 milhões de acionistas;
- a Embratel, uma empresa “carrier” de longa distância que também explora os serviços de comunicação de dados;
- 27 empresas-polo;
- 4 empresas independentes, sendo 3 estatais (a CRT - Governo do Estado do Rio Grande do Sul -, o Sercontel - Prefeitura de Londrina - e a Ceterp - Prefeitura de Ribeirão Preto) e 1 privada (a Cia Telefônica do Brasil Central - sediada em Uberlândia).

Em relação à evolução da planta, nos últimos 20 anos a quantidade de terminais instalados cresceu 10 vezes mais do que a população e quase seis vezes mais que o PIB do país (Fonte: Banco Central do Brasil, 1995).

O Brasil possui hoje uma das maiores plantas de telecomunicações do mundo, em termos de quantidade de terminais telefônicos instalados (Tabela 2). No entanto, no mesmo período a demanda telefônica aumentou 1255% no caso do serviço local, duas vezes mais do que a planta de terminais telefônicos, e no caso só serviço interurbano aumentou 1865%, quase quatro vezes mais do que a planta. Ou seja, apesar das altas taxas de expansão do serviço de telecomunicações no Brasil, seja em relação ao crescimento da economia ou da população, há uma grande defasagem em relação a demanda por este serviço.

País	Milhões de Linhas
<b>EUA</b>	143,3
<b>Japão</b>	58,5
<b>Brasil</b>	11,7
<b>México</b>	6,7
<b>Argentina</b>	3,9

Tabela 2: Maiores redes de telecomunicações do mundo em milhões de terminais

Fonte: Siemens, 1994 in: MINISTÉRIO, 1995.

Uma das conseqüências mais imediatas e diretas do crescimento da planta a taxas insuficientes em relação à demanda é percebida pela alta taxa de congestionamento do sistema interurbano (a

taxa aceitável internacionalmente é de 6% e a do sistema Telebrás está em volta de 10%, já tendo atingido taxas superiores a 30%. (Fonte: Telebrás, 1995).

Outro indicador da demanda não atendida é a densidade telefônica. No Brasil esta taxa é bastante baixa quando comparada com a verificada em outros países, mesmo da América Latina (Tabela 3). Trata-se de uma prova do esgotamento do modelo atual. O cidadão brasileiro está impossibilitado de exercer seu direito de inscrever-se em um plano de expansão, onde obteria condições adequadas de preço e de prazo de instalação de seu telefone, estando sujeito ao mercado paralelo, onde os valores chegam a cinco vezes o preço estabelecido oficialmente.

Companhia - País	Densidade Telefônica (%)
CTC - Chile	12,1
Telmex - México	9,9
Telefônica - Argentina	17,4
Telecom - Argentina	13,9
Telebrás - Brasil	8,5

Tabela 3: Fonte: Merrill Lynch, março/95 in: MINISTÉRIO, 1995.

Quanto à demanda atendida, 80% dos terminais residenciais concentram-se nas classes A e B, que representam apenas 17% do total de famílias brasileiras (Tabela 4). Ou seja, a exclusividade de prestação de ser serviço de telecomunicações pela esfera pública não garantiu o atendimento universal do serviço. Essa carência também não é suprida pelos telefones públicos, devido tanto a sua localização geográfica quanto à baixa densidade. Neste aspecto, no entanto, a taxa brasileira aproxima-se das apresentadas por outros países latino-americanos.

Classe	Famílias (em milhares)	Terminais (em milhares)
A	1290	2580
B	3870	4010
C	8700	1430
D	14820	150
E	3550	0
<b>Total</b>	32230	8170

Tabela 4: Fonte IBGE, 1993 in: MINISTÉRIO, 1995.

Outro indicador importante é a taxa de digitalização de linhas de acesso e mais uma vez a taxa brasileira é significativamente inferior às de seus países vizinhos (Tabela 5). A defasagem

tecnológica se reflete na produtividade: com uma planta predominantemente analógica, a quantidade de recursos humanos necessários à sua operação e manutenção é forçosamente superior (Tabela 6).

<b>Companhia - País</b>	<b>Grau de Digitalização (%)</b>
<b>CTC - Chile</b>	100
<b>Telmex - México</b>	65
<b>Telefônica – Argentina</b>	59
<b>Telecom – Argentina</b>	72
<b>Telebrás – Brasil</b>	32

Tabela 5: Fonte: Merrill Lynch, março/95 in: MINISTÉRIO, 1995.

<b>Companhia – País</b>	<b>Terminais / Empregado</b>
<b>CTC – Chile</b>	204
<b>Telmex – México</b>	174
<b>Telefônica – Argentina</b>	164
<b>Telecom – Argentina</b>	152
<b>Telebrás – Brasil</b>	119

Tabela 6: Fonte: Merrill Lynch, março/95 in: MINISTÉRIO, 1995.

O descompasso em relação ao atendimento da demanda e à modernização da planta fica evidenciado na incapacidade de manter um ritmo adequado de investimentos. Ou seja, o sistema Telebrás não tem conseguido gerar os recursos necessários à expansão do sistema de telecomunicações num ritmo adequado às exigências da demanda.

Se compararmos a taxa de crescimento de terminais no sistema Telebrás e nos países da América Latina onde as telecomunicações foram desregulamentadas recentemente (Argentina, Chile e México), observa-se que ela é bastante inferior. Naqueles países, o pico da taxa de crescimento ocorre logo após o ano da flexibilização. (Fonte: The Economist, 1995 in MINISTÉRIO, 1995).

Resumindo o cenário brasileiro, o sistema Telebrás vem construindo uma rede de telecomunicações públicas de abrangência nacional que constitui-se em uma das maiores plantas de todo mundo. No entanto, ela é insuficiente para atender a demanda e o sistema não consegue gerar recursos para financiar a expansão e modernizar os serviços. O aporte de recursos adicionais podem ser obtidos através da entrada da iniciativa privada.

Uma questão crucial a ser analisada é a questão tarifária. As tarifas vem sendo estabelecidas, a longo prazo, segundo critérios dissociados dos custos dos serviços correspondentes. Hoje, a assinatura básica residencial (disponibilidade da linha com uma franquia de 90 impulsos) custa,

mensalmente, o equivalente a uma garrafa de refrigerante, com impostos inclusos. Este valor, atualmente de R\$ 0,61, é bastante inferior ao custo de emissão da cobrança da conta (R\$1,60). Em 1975 esse valor era de US\$ 12, em 1985 era menos de US\$ 2.

Esta situação da estrutura tarifária no Brasil, totalmente distorcida, fica evidente se comparada com a de outros países. Observa-se que, para o serviço interurbano pratica-se no Brasil uma tarifa ao nível da média dos outros países, enquanto que para o serviço local, a assinatura, atinge-se apenas cerca de 11% do valor médio, para uma chamada local chega-se a 18% e para a cesta básica, apenas 56%. Adicionalmente, a carga tributária sobre as tarifas de telecomunicações esta entre as mais elevadas do mundo. (Tabela 7).

País	Carga Tributária (%)
Japão	3
EUA	8,25
Argentina	18
França	18,6
Brasil	38

Tabela 7: Fonte: Siemens,93 in: MINISTÉRIO, 1995.

Foi aprovado, na Câmara dos Deputados, em 14/05/1996 o Projeto de Lei das Telecomunicações cujos destaques podem ser assim resumidos conforme reportagem do Estado de São Paulo (GOVERNO, 1996):

- A união fica autorizada a cobrar pelo direito de exploração de serviços de telecomunicações e de radiofrequência.
- Fica criada a Comissão Nacional de Comunicações (CNC), que funcionará como órgão regulador do setor, independente e com autonomia financeira e orçamentária. O presidente FHC tem seis meses para enviar um projeto de lei estabelecendo competências, estrutura e atribuições da CNC.
- A concessão para exploração do serviço móvel celular será de 15 anos renováveis. Fica assegurada a interconectividade entre as diversas empresas e com o serviço público de telefonia.
- As empresas estatais que exploram o celular na banda A ganharão concessões pelo período remanescente para completar o prazo de 15 anos.

- O projeto determina que as teles estaduais terão de constituir, em 24 meses, empresas para continuar explorando o segmento celular, que poderão ter sócios privados ou não. Desta forma, serão separados os serviços estaduais de telefonia convencional e celular.
- O texto já autoriza o governo a vender as novas empresas “quando oportuno e conveniente ao interesse público.
- A exploração dos serviços de transmissão de sinais via satélite, assim como a ocupação de posições orbitais destes aparelhos consignadas ao Brasil serão concedidas por concessão. Mesmo a prestação de serviços utilizando satélites de outros países depende de concessão.
- A Embratel continua tendo o monopólio na exploração dos serviços via satélite até o final de 1997.
- O serviço limitado pode ser explorado mediante autorização, e o de valor adicionado é de livre acesso.

#### **2.4. O Cenário Riograndense: o Caso da CRT.**

A CRT, Companhia Riograndense de Telecomunicações, quinta maior empresa do setor no país em termos de patrimônio e faturamento, única operadora estadual não controlada pela Telebrás, poderá ser privatizada num prazo de dois a quatro anos. O processo já teve início, com a contratação de assessoria internacional para reavaliação patrimonial, modelagem da abertura de capital e venda das ações da companhia. O consórcio vencedor da licitação para realizar este trabalho foi a Patrimônio Planejamento Financeiro (formado pela Salomon Brothers, Deloitte Touche Tohmatsu e Metal Data Engenharia). Segundo esta empresa, já existem muitos interessados em participar do processo, como a France Telecom, a Deutsche Telecom e diversas operadoras regionais norte-americanas (“baby bells”) (BUENO, 1996).

No trabalho contratado, será feita a avaliação, a modelagem em 120 dias e posteriormente a venda de 34,39% das ações. A CRT será a primeira estatal de telefonia a se associar a um grande parceiro privado, sendo que o Estado manterá 51% do capital. (CARNEIRO, 1996)

O banco Patrimônio deve escolher entre dois modelos para a venda de ações da CRT (BAUTZER, 1996):

- O primeiro modelo é uma associação estratégica a um investidor estrangeiro, de preferência uma operadora de telecomunicações externa, que teria assento na diretoria e

ajudaria na gestão da empresa. Neste caso, haveria uma pré-qualificação técnica dos investidores se o processo seria parecido com um negócio de fusão e aquisição provada. Não haveria leilão em bolsa mas propostas de preço em envelopes lacrados;

- O segundo modelo é a venda das ações em bolsa em pequenos blocos, que poderiam ser adquiridos por investidores comuns ou institucionais, podendo inclusive ocorrer a participação dos empregados.

#### **2.4.1. O Processo de Privatização.**

O processo de privatização deverá avançar conforme as seguintes etapas:

- Contratação de assessoria internacional;
- Processo de pré-qualificação: grandes e boas operadoras;
- Abertura da empresa aos pré-qualificados (data room);
- Discussão das condições com pré-qualificados: prazos de monopólio, metas de atendimento e qualidade, tarifas;
- Assinatura dos contratos de concessão e compra e venda com os pré-qualificados;
- Entrega e abertura dos envelopes com ofertas financeiras.

#### **2.5. A Exploração da Telefonia Celular.**

A telefonia celular é um serviço altamente rentável. Se comparado com a telefonia convencional, a instalação do serviço é mais rápida e custa a metade do preço. Também, quanto a rentabilidade, chega a 40% enquanto que o convencional não passa de 15%. De acordo com reportagem de O Estado de São Paulo (O PROJETO, 1996), o mercado celular possui atualmente 1,5 milhão de assinantes, com projeções efetuadas pelo Ministério das Comunicações e Telebrás de 8,2 milhões de assinantes em 1998 e 17,2 milhões em 2003.

Os técnicos do Ministério das Comunicações prevêm também uma guerra de preços (tarifas) na telefonia celular entre as operadoras nas bandas A e B nos meses subsequentes à entrada em operação das novas empresas, com conseqüente vantagem para os usuários. A disputa de preços é uma tendência observada pela Telebrás no mercado internacional, especialmente nos EUA, onde houve, de cinco anos para cá, uma queda de 20% no preço das tarifas dos celulares. Na telefonia convencional, a cabo, a tendência é oposta, ou seja, as contas serão cada vez mais caras. As razões

relacionadas pelos técnicos para essa inevitável competição são a adoção de tecnologias digitais na telefonia celular, ganho de escala, redução dos preços internacionais dos equipamentos e competição entre as duas bandas.(O PROJETO, 1996)

Atualmente os canais de frequência para telefonia celular estão divididos em duas metades: banda A e banda B. As companhias telefônicas existentes ocupam os canais da banda A e exploram o serviço sob a forma de monopólios regionais. A banda B ainda não é utilizada. Está reservada para o setor privado. (O PROJETO, 1996)

O direito de explorar os serviços privados de telefonia celular nos diferentes estados brasileiros constitui, hoje, uma das maiores disputas empresariais de todos os tempos no Brasil. Grupos do porte do Bradesco, Bradesco, Odebrecht, Roberto Marinho, RBS, Unibanco, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, AT&T e Bell South encontram-se entre os interessados. A convergência de tantos interesses em torno do setor tem razões evidentes: telefonia celular é um negócio em expansão, capaz de mudar a relação de forças entre os grandes grupos empresariais brasileiros e internacionais.

A Banda B é a faixa de frequência que será oferecida à iniciativa privada e a disputa pelas concessões dar-se-á entre os maiores acumuladores de riqueza do Brasil dos últimos anos: as empreiteiras, os bancos e os meios de comunicação. Na maioria dos casos, grupos nacionais com os mais diferentes focos de negócios atuarão em conjunto, sempre ao lado de uma grande operadora internacional, com know how em celular. Será a primeira oportunidade aberta aos grupos privados para ingressar no cobiçado mercado das telecomunicações, até então monopólio do Estado.

O grande interesse pela Banda B está no volume de receitas que este serviço pode movimentar em quatro anos: entre US\$ 8 e 16 bilhões. Para a expansão dos negócios no país serão necessários investimentos anuais de até US\$ 2 bilhões em instalações e equipamentos. A previsão é de que os 1,6 milhão de assinantes registrados em 1995 transformem-se em 9 milhões na virada do século. O Brasil apresenta uma das maiores taxas de crescimento do serviço de celular do mundo.

Com o projeto, aprovado pela câmara em 14 de maio de 1996, que regulamenta a abertura das telecomunicações, os departamentos de telefonia celular das subsidiárias da Telebrás serão transformados em empresas (que poderão ser agrupadas por regiões). A proposta autoriza o governo a privatizar essas empresas. O serviço da banda B, de acordo com o projeto, será prestado por empresas privadas, mediante concessão do governo (15 anos renováveis). As

concessões serão vendidas em licitação pública e o dinheiro irá para o Ministério das Comunicações.

Os percentuais de participação entre os grandes grupos concessionários deverão ser distintos, de acordo com a área geográfica. A RBS deve ter um percentual maior na Região Sul, sua área de atuação. A Andrade Gutierrez criou a AG Telecom, associada com a US West (EUA), pretende participar de licitações em cinco áreas prioritárias. Entre elas o Rio Grande do Sul não está incluído, porque aqui o objetivo do grupo é outro: adquirir os 34% do capital da CRT, que serão colocados à venda. O grupo RBS também decidiu que o seu interesse maior no RGS é pela CRT ou a Banda B, o que vier primeiro (não é possível optar pelas duas operações, a legislação proíbe que dispute a banda B quem está na banda A).

Na CRT, os investimentos estão acelerados para reduzir os espaços para a futura concorrência que se estabelecerá com a Banda B. A estatal gaúcha pretende acrescentar 120 mil celulares a sua planta neste ano, um incremento de 150% em usuários.

Novas tecnologias: enquanto no Brasil ocorre a explosão da telefonia celular, no resto do mundo assiste-se a ascensão do PCS: Personal Communication System. Trata-se de uma nova tecnologia que ocupa uma faixa de frequência de 1,8 Ghz a 2,2 Ghz, muito superior à do celular (800 a 900 Mhz). Promete ser mais barato, proporcionar chamadas mais rápidas e seguras através de pequenos aparelhos digitais. Na Alemanha e na Inglaterra o PCS concorre diretamente com a banda A e a banda B. Nos EUA o negócio deve crescer em 1997, e o serviço foi batizado como banda C. A licitação para a primeira banda do PCS já está prevista na Argentina e no Chile (LORINI, 1996).

### **3. Análises**

Como foi ressaltado anteriormente, apesar deste trabalho contemplar, em termos de mapeamento da situação atual, o contexto geral da telefonia, para efeito de desenvolvimento dos cenários optou-se por considerar apenas a telefonia celular. O principal motivo desta escolha são que as regras para este setor estão melhor definidas.

#### **3.1 Pontos Fracos**

- De uma forma geral, a CRT vem apresentando um fraco desempenho em relação a indicadores de qualidade, universalização e produtividade.

- Existe uma grande demanda reprimida, o número de inscritos para adquirir uma linha celular é muito superior a capacidade de atendimento atual da empresa.
- Existe um forte insatisfação dos assinantes do serviço celular prestado pela CRT em relação a qualidade do serviço: as pessoas têm dificuldades em realizar ligações sem ruído ou interrupções, sem contar a dificuldade de conseguir efetuar a ligação. Também tem sido crítico o período de férias de verão, quando mais da metade da população se desloca para o litoral, ficando incomunicáveis no que diz respeito aos seus celulares. O comprador da operadora estatal deverá reverter esta imagem já consolidada revertendo esta realidade.
- A CRT enfrenta hoje um problema sério em relação ao seu pessoal: através de um processo de demissão voluntária, diminuiu drasticamente seu quadro de pessoal. No entanto, como tratou-se de demissão voluntária, muitas pessoas chave, nos mais diversos setores da empresa, se afastaram. Ou seja, este processo levou a perda de pessoas altamente qualificadas e a manutenção de outras que não possuem esta característica. Isto não aconteceria em uma administração privada, onde ficam os melhores, de quem é exigida produtividade a altura do salário que recebem.

### **3.2. Pontos Fortes**

- De uma forma geral, a CRT vem apresentando um bom desempenho econômico-financeiro.
- A empresa vêm acelerando os investimento no setor de telefonia celular, devendo atingir no final de 1996 metas bastante promissoras (atingir 230 mil celulares instalados).
- O grau de digitalização vem crescendo.

### **3.3. FCS**

- Em telefonia celular, no mercado internacional de competição, sem dúvida nenhuma o fator preço das tarifas é, inicialmente, o mais importante.
- A médio prazo, a qualidade dos serviços e produtos deverá ter igual ou maior importância que o preço.

### **3.4. Análise do Projeto**

1. O programa de privatização, substanciado na Lei Geral das Comunicações (LCG), prevê o desmonte do sistema estatal, com a transformação das 27 concessionárias estaduais em 5 ou 6 *holdings* regionalizadas, que não atuariam no segmento de celular - banda B;
2. Ainda pela LCG, as teles-estaduais terão até 24 meses para, em associação ou não com empresas, explorarem a telefonia celular;
3. O direito de explorar os serviços privados de telefonia celular nos diferentes estados brasileiros é um investimento para o qual convergem, de modo inédito, grandes conglomerados nacionais, entre os quais bancos, empreiteiras, redes de comunicação; esses grupos atuarão sempre ao lado de uma grande operadora internacional com *know-how* em telefonia celular;
4. O Brasil conta com 13,5 milhões de telefones convencionais e cerca de 2 milhões de celulares. Isto implica numa densidade de 9,4 terminais por 100 habitantes, bem longe dos 70 por 100 da Suécia ou dos 59 por 100 dos Estados Unidos, mas distante também dos 16,7 por 100 da Argentina;
5. É justamente sobre essa plataforma de atraso que está emergindo o mais vigoroso movimento de investimentos que o setor já assistiu: estima-se que pelo menos 10 bilhões serão injetados no setor até o ano 2000, prevendo-se contar com uma malha de 40 milhões de terminais convencionais e 18 milhões de celulares;
6. A LCG criará a comissão nacional de comunicação (CNC) que regulará o uso da tecnologia de comunicações, não permitindo favorecimento e exercendo o controle de forma imparcial;
7. Pela LCG a prestação de serviços de telefonia celular e convencional ocorrerá de forma separada;
8. A estratégia da LCG para evitar que algum grupo fique só com as áreas rentáveis, é que a divisão obedeça critérios econômicos, que junte lotes distintos numa mesma licitação; em todos os contratos haverá obrigatoriedade de novos investimentos, tudo sob supervisão. Todo esse esquema tende a comprometer a médio prazo a importância da telefonia convencional;

9. A rentabilidade do serviço celular para as concessionárias evoluiu 40%, contra 15% da telefonia convencional, o que corrobora a tese de ser excelente negócio explorar esse nicho das telecomunicações/telefonia;
10. O Brasil é encarado como o mercado mais importante da América Latina , para as gigantes da comunicação mundial como a AT&T, a GTE, a Nynex, Ericsson e France Telecom;
11. Os interesses das empresas citadas a pouco incluem, além da atuação na faixa B, concorrer em telefonia interurbana e internacional perante a Embratel, se a legislação permitir;

### 3.5. Variáveis Críticas

- Tempo de duração do monopólio - no máximo até o ano 2000 e prazo das concessões de 15 anos.
- Investimentos a realizar hoje na banda A - ampliar planta instalada para melhorar a participação no mercado concorrencial .
- Como selecionar parceiros para explorar telefonia celular - entidades estratégicas com know-how em telefonia celular.
- Que ações empreender no sentido das fusões em *holdings* - buscar por regiões associações.
- Como preparar-se para a concorrência na banda B - pela fusão ou abertura de capital, buscando tecnologia e competência para a acirrada disputa .
- Como atentar a indícios de mudança tecnológicas - em especial monitorar a evolução do PCS ( a qual alguns chamam de banda C), que afigura-se como sucedâneo da opção celular.

### 3.6. Cenário 1: Telefonia Celular, Entrada de Empresas Privadas na Banda B, com manutenção do monopólio na Banda A.

- Concorrência entre a banda A e a banda B deverá reduzir as tarifas e pode-se ter concorrência interna ao nível da megacorporação( *holding*);
- A divisão da *holding* que mantiver a estrutura convencional enfrentará problemas e influenciará a performance do grupo;
- A tecnologia adotada quase que forçosamente será digital;

- Buscar-se-ão ganhos de escala no segmento;
- Haverá, estima-se, redução geral do custo de equipamentos;
- Necessariamente haverá ampliação de malha e execução de serviços "sociais".

### **3.6.1. Análise das Conseqüências**

1. O monopólio regional da banda A da telefonia celular, deverá servir de veículo para obter-se uma maior representatividade e gerar vantagem competitiva, visando a abertura da banda B. Se investimentos não forem feitos para reduzir o mercado e obter mais clientes, a entrada de concorrentes de valor conhecido e grande, possivelmente estabelecendo níveis de serviços excelentes a baixo custo, tenderão a minimizar o espaço de atuação, mesmo em monopólio;
2. Para a concorrência explícita da banda B, ter-se-á que buscar aporte de parceiros fortes, com *know-how* de serviços e plena capacidade de investimentos; estabelecer uma política agressiva de marketing, inclusive com força para as prováveis licitações; Investir em tecnologia e capacitação a fim de ampliar a qualidade do serviço e estar atento aos movimentos concorrenciais; agilizar estruturas de atendimento visando propiciar pronto atendimento às solicitações, como forma de angariar prestígio;
3. Estabelecer um forte esquema de monitoramento a fim de confrontar as evoluções reais com as previsões do cenário; particularmente devem ser mantidos sob intenso controle, variações nas leis que regulam o mercado, planos de investimentos concorrenciais, novas associações e novas tecnologias;
4. Buscar um melhor equacionamento dos serviços "sociais", viabilizando, sob algum prisma, rentabilidade.

### **3.7. Cenário 2: Telefonia Celular, Privatização das Bandas A e B.**

- O projeto de lei de regulamenta as telefonia celular coloca a Banda B como a faixa de frequência que será oferecida à iniciativa privada e a disputa pelas concessões será entre grandes grupos formados pelos maiores acumuladores de riqueza do Brasil (empreiteiras, bancos e meios de comunicação) e grandes operadoras internacionais. As concessões serão de quinze anos, renováveis. Somente a entrada dos operadores na banda B já deverá provocar uma intensa competição em termos de preços (uma tendência internacional).

- A Banda A vem sendo explorada pelas estatais, que também ganharão concessões para completar o período de quinze anos. Estas empresas terão de constituir, em 24 meses, empresas para continuar explorando o segmento celular, **podendo ter sócios privados ou não**. Ou seja, haverá uma separação entre empresas estatais de serviços convencionais e celular e **existe autorização para que estas novas empresas sejam vendidas, privatizadas**.

- Neste caso, teríamos **a privatização nas empresas que operam as Bandas A e B**.

### 3.7.1. Análise das Consequências

1. A entrada de fortes grupos nas Bandas A e B tornaria a competição muito mais acirrada. As empresas gastam muito dinheiro apenas para comprar as ações ou obter as concessões em leilão ou em licitação, logo, tem o maior interesse em competir fortemente para reaver o dinheiro investido. Em um mercado de fortes competidores, serão mais bem sucedidos aqueles que apresentarem melhores serviços e produtos a preços mais vantajosos.
2. A existência de duas operadoras privadas em cada região exigiria uma aceleração nos investimentos. O grupo que comprar a operadora estatal terá um menor investimento em relação a planta instalada, uma vez que as operadoras estaduais vem aumentando o investimento em telefonia celular, mas terá que investir na melhoria das qualidade e universalização dos serviços, bem como na produtividade apresentadas por estas Teles. Poderá ter vantagem competitiva em relação ao seu concorrente na Banda B que começará do zero.
3. Existe uma tendência do Grupo RBS ficar como operadora da Banda B na região sul (consórcio confirmado: Banco Safra/O Estado de São Paulo/RBS/Arbi/Bell South).
4. Em relação a Banda A, se privatizada, teriam outros fortes grupos na disputa. Um dos muito fortes é a AG Telecom (consórcio confirmado com a US West), que não pretende participar das licitações na telefonia celular na região sul por ter pretensões de adquirir os 34% do capital da CRT. A compra da estatal celular pode ser uma opção para este grupo.

## 4. Conclusão

O processo de Inteligência Competitiva deve ser encarado cada vez mais como uma necessidade pelas empresas. Nos tempos atuais, onde as mudanças ocorrem com muito maior velocidade, qualquer deslize por parte das empresas pode comprometer seu futuro. A informação torna-se, portanto, vital para o ganho ou manutenção de vantagens competitivas, entendendo-se informação num contexto amplo, incluindo não somente as informações internas à empresa, mas também as informações do ambiente externo, cada vez mais importantes no contexto atual.

As ferramentas utilizadas para a Inteligência Competitiva são maneiras eficazes de se tentar obter uma postura pró-ativa com relação às variáveis ambientais influentes na organização. É interessante notar a propriedade, nas técnicas utilizadas, de se complementar com relação ao trabalho de mapeamento ambiental. Neste trabalho, acreditamos que as técnicas de Análise de Forças e Fraquezas, juntamente com Fatores Críticos complementou de maneira adequada a análise de cenários.

É importante salientar, porém, que o processo de Inteligência, para que todo seu potencial seja aproveitado, deve ser contínuo, de forma que as informações estejam à mão quando necessárias. Este trabalho não possui a característica de continuidade, fator que limita a análise, uma vez que análises anteriores e posteriores poderiam contribuir bastante no sentido de enriquece-lo e validá-lo. Apesar disso, acreditamos ter feito um mapeamento bastante aceitável da situação das telecomunicações no Brasil, tendo sido totalmente válido o esforço empregado no trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMANHÃ. *Quem dá mais*. Seção Telecomunicações. **Revista Amanhã** abril, 1996. pp 46-53
- AMARAL, Sérgio. PFL exige abertura mais ampla na telefonia. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 19 maio 1996, p.11.
- AMERICA *Telefonic Park*. Seção Portada. **Revista America Economia** nº. 96 - junho, 1995 pp 28-34
- AVANÇO relativo na telefonia, *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 16 maio 1996 p. A3.
- BALL, Richard *Assessing your competitor's people and organization*. **Long Range planning**, Vol 20, nº. 2, Ingalettra, 1987 p. 32-41
- BAULTZER, Tatiana Dois modelos para a venda *Gazeta Mercantil*, 30 abril 1996, p.B2.
- BUENO, Sérgio CRT pode ser privatizada em dois anos. *Gazeta Mercantil*, 30 abril 1996, p.B2.

- CARNEIRO. CRT e CEEE assinam contratos para levantamento do valor de suas ações. *Jornal Riovale*, Sta Cruz do Sul, 10 maio 1996, p. 05
- CLEMONS, Eric K. *Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risks of Reengineering*. **Sloan Management Review**. Summer 1995, pp. 61-71.
- CONSTANTINEAU, Larry. *Making competitive intelligence actionable* Marketing Reserach, Vol.7, n.1, p.46-47, 1993.
- EVARISTO, Roberto. *Toward a theory of organizational intelligence* Journal of Management Sustems (submitted to), July 5, 1995.
- EVARISTO, Roberto. Notas de Aula do curso Inteligência Competitiva. Porto Alegre, 1996.
- FREITAS JR, Osmar *Entrevista com Reed Hunt - O revolucionário americano - in: Revista Istoé* nº 1362. edição 08/11/95. p. 4-7
- FURLAN, José D. et alli. **Sistemas de Informações Executivas** Makron Books, 1995.
- GATES, Bill. *A Estrada do Futuro*. São Paulo, Companhia das Letras, 1995.
- GOVERNO teme agora votação no senado, *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 16 maio 1996, p. B6.
- LORINI, Arlete Quem dá mais? *Amanhã*, Abril/1996, p.46-52.
- MAIRI, Jeremy. *How to Steal the Best Ideas Around*. Fortune, Outubro 1992, p.86-89.
- MARQUES, Carlos J. Melo, Liana *O grande salto para o futuro*. in: **Revista Istoé** - nº. 1394. edição 19/6/96 p. 112-116
- MICHAEL, Andréa ; MARQUES, Carlos. A Rede Brasil, *Revista Isto é*, São Paulo, 08 maio 1996.
- MILLET, Stephen M. Battelle;s *Scenario Analysis of a European High-Tech Market Planning Review*, march-april 1992, p 20-23.
- MINISTÉRIO das Comunicações *As telecomunicações e o futuro do Brasil - a flexibilização do modelo atual* Ministério das Comunicações, Secretaria Executiva, Abril/1995, p.2-69.
- O PROJETO aprovado na câmara, *Folha de São Paulo*, São Paulo, 16 maio 1996 , p. 2.
- PARA BNDES, especialistas subavaliam telecomunicações, *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 26 maio 1996, p.B9.
- PRADO, Maria C. R. M..Motta promete órgão regulador com perfil de empresa privada, *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 21 maio 1996, p. 11.

PRESCOTT, John E. GRANT, John H. *A manager's Guide dor Evaluating Competitive Analysis Techniques*. **Interfaces** Vol 18, No 3, pp 10-22

PREVIDELO, Maysa ; BAUTZER, Tatiana. Telebrás tem lucro recorde no trimestre, *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17 maio 1996 p. A1 e C4.

RELATÓRIO destaca abertura veloz no Brasil. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 18 maio 1996, p. 77

STRECK, Adroaldo, *Privatização das telecomunicações*, Jornal Correio do Povo, Porto Alegre, 12 maio 1996

SUASSUNA, Luciano SILAVA, Eumano. *Jogo aberto* in: **Revista istoé** nº 1355. edição 20/09/95. p. 96-97

TAPSCOTT, Don e CASTON, Art. *Mudança de Paradigma* São Paulo, Makron Books, 1995.

TELEFONIA Privatizada. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 19 maio 1996, p. 9.