

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL

**ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE  
UMA EMPRESA-ESPELHO DE TELEFONIA:  
O CASO DA GVT**

Marco Aurélio de Assis

Orientador:

Prof. Dr. Henrique Freitas

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração – Modalidade Profissional.

Porto Alegre, junho de 2001

## SUMÁRIO

**LISTA DE FIGURAS**

**LISTA DE QUADROS**

**RESUMO**

**ABSTRACT**

<b>CAPÍTULO 1 - Tema e Justificativa .....</b>	<b>01</b>
<b>CAPÍTULO 2 – Objetivos .....</b>	<b>05</b>
2.1. Geral.....	05
2.2. Específicos .....	05
<b>CAPÍTULO 3 - Revisão da Literatura .....</b>	<b>07</b>
3.1. Globalização e desregulamentação .....	07
3.2. Informação, conhecimento e decisão .....	12
3.3. Tecnologia da Informação.....	16
3.4. Gestão de Projetos para Implantação .....	19
<b>CAPÍTULO 4 – Método.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 5 - Relato do caso.....</b>	<b>26</b>
5.1. Contexto histórico .....	27
5.2. As Privatizações e a obtenção da Concessão .....	34
5.3. Definição de Fornecedores/parceiros.....	46
5.4. Estrutura da GVT .....	51

5.5. Aspectos Regulatórios.....	56
5.6. Falhas da GVT durante a implantação .....	63
5.7. Falhas dos Fornecedores/parceiros durante a implantação .....	69
<b>CAPÍTULO 6 – Considerações Finais.....</b>	<b>74</b>
6.1. Conclusões .....	74
6.2. Limites do trabalho .....	80
6.3. Contribuições .....	80
6.4. Sugestões para trabalhos futuros.....	81
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>82</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo decisório .....	14
Figura 2: Interligação entre intranets e a internet.....	18
Figura 3: Visão do Sistema Telebrás para os investidores externos .....	34
Figura 4: Modelo conceitual de 1997, para divisão do Sistema Telebrás.....	35
Figura 5: Objetivos da reforma .....	37
Figura 6: Definição das 3 regiões operacionais .....	41
Figura 7: Quantidade de terminais telefônicos instalados e previstos .....	43
Figura 8: Área de abrangência nacional da GVT.....	45

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro resumo da situação na área de concessão 2.....	44
Quadro 2: Principais características dos parceiros da GVT.....	50
Quadro 3: Principais características da estrutura da GVT .....	55
Quadro 4: Aspectos regulatórios de maior importância.....	62
Quadro 5: Principais falhas da GVT no processo de implantação .....	68
Quadro 6: Principais falhas dos parceiros durante a implantação.....	73

## **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo mapear o processo de implantação de uma empresa-espelho de telefonia fixa no país – a GVT, devidamente autorizada pelo Governo Federal a atuar na área 2. Inicialmente é apresentada uma fundamentação teórica acerca dos pontos relevantes ao bom desenvolvimento do trabalho, como globalização e desregulamentação, informação, conhecimento e decisão, tecnologia da informação e gestão de projetos para implantação.

Através de uma análise de caso, foram evidenciados os principais problemas enfrentados pela GVT durante o processo de implantação de sua infra-estrutura, imprescindível à prestação de seus serviços. Uma vez identificados estes principais pontos, através de observação e vivência do autor, bem como baseado em contribuições relatadas por colegas de empresa, igualmente participantes, este trabalho traz algumas alternativas sugeridas para que os mesmos não ocorram em processos análogos futuros.

## **ABSTRACT**

This paper has an objective: map the process of implementation of a pure private Telecommunications Company in Brazil - GVT, which has obtained government authorization to operate in area 2. In the beginning, is presented a theoretical revision for important points, that must be reviewed before start the case study, like globalization and regulatory aspects, information, knowledge and decision, information technology and implementation processes management.

Using case analysis method, primary problems that GVT faced during infrastructure implementation process were identified, the infrastructure needed to operate. Once these points were identified using author's observation and experience during all process, added to colleagues' interviews who had participated too, this paper brings some suggestions and alternatives to avoid these problems during processes like this in the future.

## CAPÍTULO 1 – Tema e Justificativa

Atualmente, conforme já descrito por Tapscott e Caston, 1995, estamos diante de uma mudança de paradigmas, compreendendo quatro estágios diferentes: *nova ordem geopolítica* – realidade mundial clara e aberta, acessível, com alta volatilidade e multipolar; *novo ambiente empresarial* – onde o mercado antes restrito agora se apresenta aberto, dinâmico e altamente competitivo, inclusive com concorrentes diretos e indiretos antes nunca imaginados; *nova tecnologia* – configurações de computadores em redes abertas, interligação entre usuários – porém sem perder o foco nestes; e *nova empresa* – onde a organização também se apresenta aberta, atuando em rede internamente, com fornecedores e clientes, fundamentada na informação cada vez mais acessível e difundida.

Seguindo esta idéia de realidade mundial aberta, as economias nacionais, principalmente as menos desenvolvidas e historicamente protecionistas, passaram a abrir-se em busca de capital estrangeiro – investimentos para desenvolver seus países. Uma vez recebendo empresas de diversas partes do mundo, os países menos desenvolvidos viram-se frente a um grande problema: as empresas que aqui se estabeleciam não tinham os recursos básicos necessários para suas operações, para o desenvolvimento normal de suas atividades – ao menos não com a qualidade e tecnologia a que estavam acostumadas em seus países de origem, desenvolvidos.

Este desenvolvimento tem relação direta com a produtividade alcançada pelas empresas, variando ainda de acordo com os custos praticados e do volume de serviços prestados pelos setores e pela empresa, de modo mais abrangente.

"a empresa competitiva é aquela capaz de se manter de forma voluntária num mercado concorrencial e evolutivo, realizando uma margem de autofinanciamento suficiente para assegurar a sua independência financeira e os meios necessários à sua adaptação".

(Lesca apud Freitas e Lesca, 1992)

Para evoluírem, as empresas necessitam dos meios adequados no mercado em que se encontram. Identificamos, assim, o processo de abertura da economia nacional aos capitais estrangeiros também nos diversos setores até então sob responsabilidade do poder público, tais como energia, água e telecomunicações. Seguindo o modelo de desregulamentação, surgiram as licitações para concessão de direito de exploração de serviços, objetivando estabelecer não só a melhoria dos serviços prestados (de interesse das empresas imigrantes), mas também dando opção de escolha ao consumidor final em relação aos serviços básicos que dispunha.

Aqui será dada importância a um destes setores, indispensável para o desenvolvimento de qualquer empresa em qualquer mercado: as telecomunicações.

As empresas de telecomunicações já estabelecidas, antes sob a coordenação da Telebrás – responsável pela regulamentação das diversas operações pelo país, passaram às mãos do capital privado, e novas empresas surgiram pela venda de concessões, competindo nas mesmas áreas e autorizadas a prestar os mesmos serviços. Surgem as empresas-espelho, tanto para telefonia móvel quanto para telefonia fixa, e a ANATEL – órgão regulatório do setor.



Focando na área de concessão dois, composta pelo Rio Grande do Sul e outros oito estados brasileiros, este trabalho busca analisar o processo de implantação de uma empresa-espelho de telefonia fixa, buscando formalizar o aprendizado e servir de subsídio para processos futuros semelhantes. Buscar-se-á relatar o ocorrido desde a compra da concessão de exploração do serviço de telefonia fixa comutada, até a implantação da empresa no mercado. A coleta de dados se dará através da própria vivência do autor como coadjuvante no processo, lançando mão de sua experiência e daqueles que o cercam e, juntamente com ele, influenciaram tal processo. Documentos e depoimentos de pessoas envolvidas nas diferentes áreas da empresa servirão de base para tal relato, além da observação individual (do autor) e participativa dessas pessoas.

Primeiramente, serão apresentados os objetivos, geral e específicos aos quais este trabalho se destina, discorrendo um pouco sobre cada um deles para um melhor entendimento. Em seguida, será feita uma revisão bibliográfica abordando os principais temas de relevância para este estudo de caso, a saber: (3.1.) globalização e desregulamentação; (3.2.) informação, conhecimento e decisão; (3.3.) Tecnologia da Informação e (3.4.) gestão de projetos para implantação. Entra-se então no método (capítulo 4) que será utilizado, o estudo de caso. Nesta parte, será justificado o uso deste método no presente trabalho, será revisado do que consiste um estudo de caso e abordado com um pouco mais de detalhes o caso particular objeto do estudo, tais como pontos importantes, forma de abordagem, forma de desenvolvimento, etc...

No relato do caso (capítulo 5), serão abordados os pontos principais para análise do caso GVT: (5.1.) o contexto histórico do setor de telecomunicações, (5.2.) o processo de privatização do setor e a obtenção da Autorização, (5.3.) a definição das empresas fornecedoras de produtos/equipamentos/serviços – as parceiras, (5.4.) as características mais importantes da estrutura da empresa quando de sua formação, (5.5.) aspectos

regulatórios – acordos, parcerias, licenças, limitações legais, etc., e finalmente as principais falhas da GVT (5.6.) e de seus parceiros (5.7.) durante o processo de implantação da empresa.

Como encerramento, é apresentado o capítulo 6, que contém as conclusões da análise feita no capítulo anterior juntamente com algumas sugestões de melhoria em pontos específicos – mais problemáticos.

## **CAPÍTULO 2 – Objetivos**

### **2.1. Geral**

Mapear o processo de implantação de uma empresa-espelho de telefonia fixa no Brasil, a fim de formalizar o aprendizado e servir de subsídio para processos análogos futuros.

### **2.2. Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Relatar o caso envolvendo a implantação de uma empresa-espelho de telefonia, com o maior detalhamento permitido pela empresa, a fim de gerar o histórico dos eventos relevantes.**

Através do relato do ocorrido durante a implantação da empresa-espelho, pretende-se resgatar o histórico da maior quantidade de fatos relevantes que

antecederam o lançamento no mercado de uma empresa-espelho, para que sirva de referência a processos futuros.

**b) Identificar os principais problemas enfrentados para a implantação de uma empresa-espelho de telefonia.**

Com base neste relato, pretende-se identificar os principais problemas enfrentados nos diversos aspectos, desde características regulatórias, dependência de terceiros, convênios, planejamento e execução da implantação, etc... Consistirá de um apanhado de pontos que deverão receber a devida atenção por aqueles que pretendam passar por processos análogos.

**c) Sugerir melhorias em pontos-chave que se mostraram problemáticos durante todo o processo de implantação, para referências futuras.**

Por fim, pretende-se sugerir melhorias em pontos-chave que tenham se mostrado como ofensores da estratégia de implantação da empresa-espelho no mercado, em relação aos cronogramas de implantação, à estratégia, à operação, à penetração de mercado, etc...

## **CAPÍTULO 3 – Revisão da literatura**

Primeiramente, serão apresentados conceitos teóricos sobre alguns pontos relevantes para o acompanhamento do trabalho, passando por conceitos e ponderações acerca de globalização e desregulamentação; informação, conhecimento e decisão; Tecnologia da Informação e gestão de projetos para implantação.

### **3.1. Globalização e desregulamentação**

Cresce cada vez mais a preocupação de empresários, políticos, estudiosos, governantes, economistas, etc. em relação ao processo denominado globalização dos mercados. A integração cada vez maior dos países/mercados entre si, apontando para um futuro mercado global, alavancou o surgimento de novas economias, o desenvolvimento de países do considerado terceiro mundo, a formação de blocos comerciais/econômicos como MERCOSUL (Mercado Comum do Cone Sul), CCE (Comunidade Comum Européia, inclusive com a criação da moeda única – o EURO), NAFTA (Acordo Norte Americano de Livre Comércio), etc.

Segundo Goulart (1994), a globalização está vinculada, além do crescimento das interdependências na economia dos diversos países, a três aspectos principais: o nascimento de empresas transnacionais, o aperfeiçoamento da informática e das

comunicações (avanço tecnológico) e o crescimento do fluxo de capitais através do intercâmbio comercial e interempresas.

Para Ohmae (1989) existem três forças principais de mudança: o crescimento de produção de capital, o avanço tecnológico muito acelerado e a concentração de consumo. Já para outros autores, estas mudanças vêm surgindo desde a queda dos regimes comunistas, o declínio de poder dos Estados Unidos, a reestruturação da Europa e a ascensão e queda econômica do Japão.

De qualquer forma, vem se tornando cada vez mais importante a melhor compreensão deste fenômeno para embasar a tomada de decisões e previsão de suas conseqüências, bem como para o entendimento de aspectos como poder, mercado, cultura, etc. dentro e fora das organizações. Torna-se mais importante ainda, quando consideramos o forte movimento de internacionalização das empresas, buscando cada vez mais a operação em diversos países.

Conforme Bartlett (1995) concluiu, existiram três razões históricas básicas para esta busca por novos mercados por parte das empresas, a saber.

- Primeiramente, a busca foi apenas pela possibilidade de adquirir matérias-primas e mão-de-obra mais baratas;
- Em seguida, a motivação passou a ser a possibilidade de penetração em novos mercados buscando desenvolver novos produtos e novas estratégias;
- E, finalmente, hoje temos como principal aspecto motivador a possibilidade de expor as empresas às informações e conhecimentos de outros países, condição “*sine qua non*” para serem competitivas num mercado globalizado.

Este aprendizado em mercados externos, com regras distintas, culturas diversas, aspectos regulatórios particulares, entre outros, qualifica as empresas para obterem resultados melhores também em seus próprios países de origem, ou seja, em seu mercado original. Novos mercados exigem novas habilidades por parte dos gestores, talvez nunca antes imaginadas em seu meio de origem, necessitando ser desenvolvido um amplo aprendizado nos diversos níveis de interesse da empresa, principalmente aprendizado cultural e posteriormente um aprendizado organizacional.

Como já salientamos, este fenômeno não é recente, pois, como já disse o diretor-presidente da Sony, Akio Morita, “uma empresa não é uma ilha. Em um mundo interdependente, toda empresa deve pensar em trabalhar com outras se quiser concorrer no mercado global”. Para Baud (1997),

“sob o duplo imperativo da expansão e da competitividade, empresas de todos os países há muito tempo procuram posicionar-se em todas as partes do mundo onde o crescimento seja vigoroso, fincando suas bandeiras onde possam alcançar maior produtividade. E sua estratégia de crescimento é favorecida pela globalização financeira.”

A globalização, para Oman (1994), se reflete pela justaposição de pelo menos quatro problemas, dos quais destacamos três mais importantes na opinião do autor:

- O rápido crescimento dos mercados financeiros globais a partir de 1970, facilitado pela desregulamentação dos mercados financeiros e pelo avanço e surgimento de novas tecnologias de informação;
- A globalização das atividades empresariais, ajudada pelo fluxo de informações cada vez mais global proporcionado pela mídia; e

- A quebra da bipolaridade Estados Unidos – União Soviética, gerada pela implosão político-econômica desta e o declínio da hegemonia econômico-política daquele.

Diversos outros aspectos se manifestam de forma importante no processo de globalização, mas para o que se pretende através deste estudo, a abordagem até aqui exposta se mostra suficiente.

E é nesse contexto que nosso país entra num processo de desregulamentação das telecomunicações. Os serviços de telecomunicações recebem três ênfases: telefonia fixa, telefonia móvel e transporte. As telefonias (fixa e móvel) têm abrangência estadual, enquanto que o transporte tem abrangência nacional, possibilitando a comunicação interestadual e internacional.

O país, antes com características estaduais, passa a ser dividido em somente três grandes áreas. As antigas Teles, tais como TELESP (São Paulo), TELERJ (Rio de Janeiro), TELEPAR (Paraná) e assim por diante, são agrupadas em regiões e licitadas pela melhor oferta econômica. A seguir, é leiloada a Embratel – histórica empresa responsável pelo transporte interestadual e internacional, também pelo maior lance.

Por fim, inicia-se o processo de venda de concessões por leilão – surgem as empresas-espelho para operação local (fixa e móvel) nas três áreas e uma empresa-espelho para operar em transporte, a nível nacional. Nesse processo, já não conta somente o aspecto financeiro, ou seja, para arrematar uma concessão não basta o valor mais alto – tem que estar acompanhado da melhor proposta técnica, isto é, da melhor solução tecnológica para o mercado de cada área de concessão.

As empresas que compraram concessões das antigas Teles têm uma vantagem competitiva que é o tamanho da planta instalada, tendo uma quantidade bastante elevada



de assinantes/usuários em seus sistemas. Já as empresas-espelho têm uma solução tecnológica muito superior, na maioria dos casos, aos serviços proporcionados no mercado, porém levam desvantagem em relação ao tempo: começam a operar num período médio de um a dois anos depois da venda das antigas Teles à iniciativa privada. Isto proporciona um tempo de adequação da planta instalada às novas tecnologias disponíveis no mercado global, pelo menos nos grandes centros – alvo de qualquer operação que queira ser rentável.

Assim, a antiga Tele, já com uma planta instalada bem abrangente, porém muitas vezes obsoleta, tem que competir com a nova operadora que se instala, partindo do zero, mas com tecnologia embarcada bem superior, dando opção de escolha ao mercado – tanto empresarial/corporativo quanto consumidor residencial.

### 3.2. Informação, conhecimento e decisão

Como já é de consenso, a informação e o conhecimento são recursos estratégicos essenciais ao sucesso das organizações frente ao ambiente atual, cada vez mais rápido em mudanças e com concorrência global cada vez mais acirrada e inesperada.

Segundo Freitas e Lesca (1992), integrar mais informações e conhecimentos em produtos, serviços e decisões é a emergência da função vital que representa a gestão da informação e do conhecimento para decisão. Assim, devemos primeiro melhor conhecer para depois melhor agir.

Aqui, serão abordados alguns conceitos básicos como a distinção entre dados e informações quando nos referimos à tomada de decisões e aos Sistemas de Informações, pois a partir de uma base de dados é que se fornecem informações aos tomadores de decisão. A seguir, estão elencadas algumas definições de dados:

- "... pode-se entender dado como um elemento da informação (um conjunto de letras ou dígitos) que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado intrínseco" (Bio, 1991 apud Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997);
- "Dado pode ser considerado como uma informação em potencial" (Nichols, 1969 apud Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997);
- "Dados são materiais brutos que precisam ser manipulados e colocados em um contexto compreensivo antes de se tornarem úteis" (Burch & Strater, 1974 apud Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997).

Da mesma forma, devemos definir informação, segundo alguns autores citados abaixo.

- "Informação é um dado processado de uma forma que é significativa para o usuário e que tem valor real ou percebido para decisões correntes ou posteriores" (Davis, 1974 apud Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997);
- "Informação é a agregação ou processamento dos dados que provêm conhecimento ou inteligência" (Burch & Strater, 1974 apud Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997).

A relação entre as variáveis dados e informação é muito estreita, devendo lembrar que uma é função da outra. De nada adianta uma grande quantidade de dados não tratados para o tomador de decisão. Este necessita de informações, que são os dados processados segundo critérios racionais ou intuitivos, através do uso dos recursos de informática disponíveis para tal.

Ainda, estas informações necessitam estar devidamente disponibilizadas no momento em que se necessita, da forma adequada, para serem úteis no processo decisório, ou seja, para serem utilizadas de forma eficiente pelo decisor.

Juntamente com as informações, aparece a necessidade do conhecimento para a tomada de decisões e implementação de ações corretas. O conhecimento, tanto formal quanto empírico, assume um papel de relevância no processo decisório.

Além do conhecimento do gestor temos, também, a contribuição do conhecimento organizacional, que permite às empresas reorganizarem seus recursos de acordo com as características do meio em que se encontram, que, conforme já dito, se encontra em constante mudança. Olhando um pouco para o ramo fabril, não objeto deste estudo, buscamos uma observação interessante em relação à importância do conhecimento

organizacional: fábricas tenderão a se transformar em laboratórios de aprendizagem, para poder se adaptar às mudanças do ambiente (Leonard-Barton, 1994).

Outros autores também defendem que as bases para competição estão mudando e passando a considerar, cada vez mais, o conhecimento e a aprendizagem, devido aos maiores riscos e incertezas e menor previsibilidade do ambiente competitivo. Uma vantagem competitiva sustentável é bem mais provável de ser atingida através de recursos organizacionais, capacitações ou competências do que do planejamento estratégico a que estamos acostumados (Bettis e Hitt, 1995). Esta aprendizagem, por sua vez, pode ser considerada como um processo cumulativo, uma vez que o conhecimento pré-existente permite uma melhor assimilação de novos dados e informações.

A partir desta aprendizagem (conhecimento acumulado/experiência) e das novas informações presentes, o gestor chega às suas próprias conclusões para decidir.

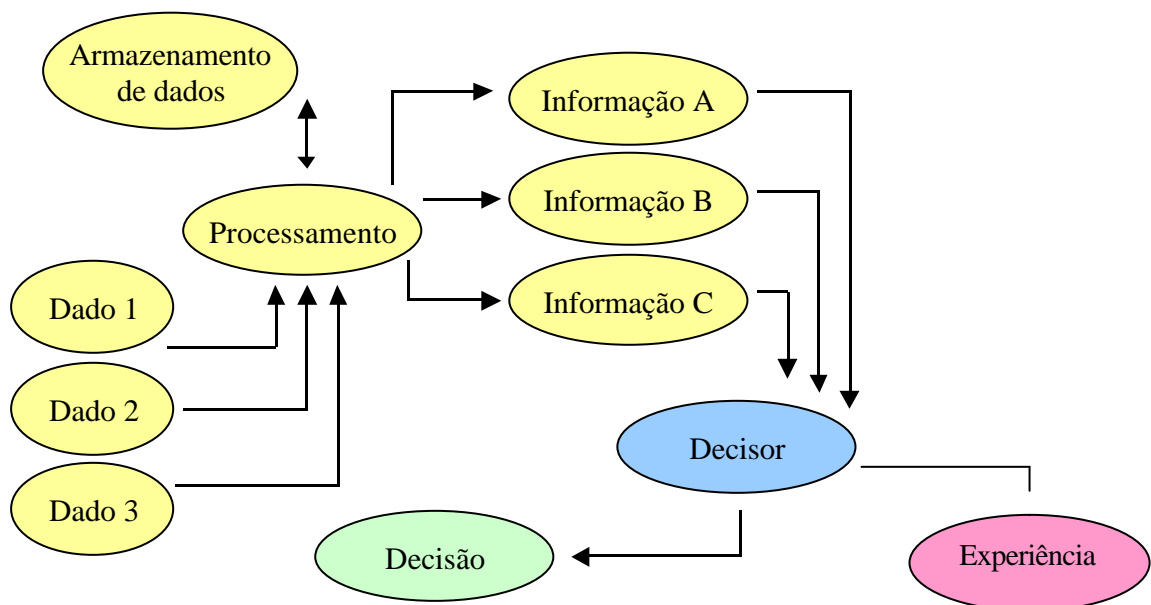


Figura 1 - Ciclo decisório, dos dados à decisão do gestor  
Fonte: adaptada de Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997

A figura anterior é uma adaptação da transformação de dados em informação em um sistema de informações de Davis & Olson, 1987 (apud Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997), tendo sido acrescida a figura do decisor suprido de diferentes informações e de sua própria experiência acumulada para compor a decisão.

### 3.3. Tecnologia da Informação

Como já explicitado anteriormente, as informações necessitam ser dispostas de forma conveniente e no momento e local em que se fizerem necessárias ao gestor, para colaborarem eficientemente na construção da decisão e ação.

Para tal pressupõe-se a existência de um Sistema de Informações na organização, que consiste de mecanismos de coleta, armazenamento, tratamento e disponibilidade de dados e informações para todos os níveis gerenciais e operacionais da empresa. Estes Sistemas de Informações são condutores das informações, visando facilitar, agilizar e otimizar qualquer processo decisório na organização.

Atualmente, segundo Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, (1997), estes sistemas "são vistos como meio (e não fim) que, se bem administrados, podem contribuir de maneira efetiva para o aumento da competitividade da organização".

Estes SI variam de formato de acordo com as necessidades de cada empresa, sendo desenvolvidos praticamente de acordo com as necessidades específicas das pessoas que irão utilizá-los.

Assim, um SI é capaz de armazenar dados coletados, tratar estes dados, efetuar análises, planificar dados e/ou resultados - informações, e disponibilizá-los para apoiar no processo de tomada de decisão.

Na parte específica de disponibilidade das informações, destacamos duas formas que são de grande importância para as empresas com sedes em diferentes locais: a intranet e a internet.

Internet é o nome dado à estrutura de diversos computadores interligados em rede ao redor do mundo, por meio de linhas telefônicas, satélites, roteadores, bridges,

gateways e outros circuitos/sistemas de telecomunicações existentes. Ela surgiu primeiramente como um projeto militar do Departamento de Defesa norte-americano, com o objetivo de criar um sistema de comunicações distribuído por computadores, que possibilitasse seu funcionamento em rede, mesmo quando houvesse perda de parte dela. Para tal, foram desenvolvidas novas formas de encaminhamento de dados por diversas vias, utilizando-se pacotes de dados que são conhecidos atualmente como protocolo TCP/IP, que é a linguagem usual da internet hoje. Com a ligação desta rede militar a outras redes universitárias e de centros de pesquisas americanos, iniciou a expansão para interligação de redes em redes, passando a agregar cada vez mais usuários conectados e expandir-se mundialmente, até atingir a dimensão atualmente conhecida.

Intranet (ou internet corporativa) é uma rede baseada no protocolo IP, que utiliza as características da World Wide Web, porém de maneira restrita ao ambiente da organização. Além disto, a intranet pode ser conectada à estrutura da rede pública, utilizando a tecnologia internet, para interligar a matriz às filiais, pontos de distribuição, representantes, etc., ou interligá-la a qualquer outra ligada à internet. Tudo que circula em forma de papel na empresa, como manuais, políticas de qualidade, procedimentos, catálogos ou qualquer outra informação útil, pode ser disponibilizada na intranet de forma simples, bastando para tal um desenvolvimento de documentos em formato de Hipertextos, interligados por links.

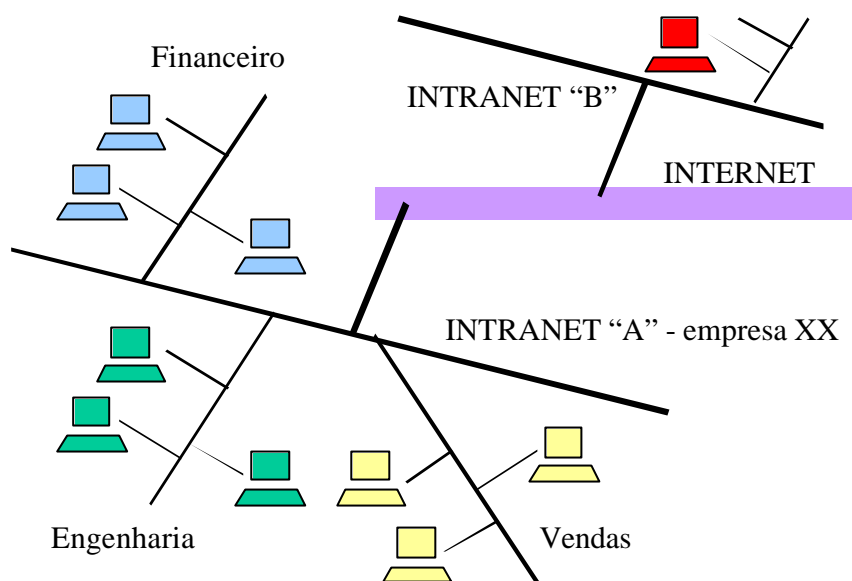


Figura 2 - Interligação entre intranets e a internet, conectando organizações  
 Fonte: elaborada pelo autor

Portanto, entende-se que as informações necessárias ao bom desenvolvimento das atividades e tomadas de decisão podem ser disponibilizadas a todos os níveis da organização utilizando-se tanto a intranet quanto a internet.

Porém, estas duas formas de disponibilizar as informações e conectar as empresas entre si e ao mundo externo a elas são disponibilizadas pelos sistemas de telecomunicações existentes, operados pelas companhias autorizadas a tal e à disposição das empresas nos diferentes mercados em que atuam, com diferentes características técnicas e relevantes.



### 3.4. Gestão de Projetos para Implantação

Olhando-se mais para trás, na história da administração, veremos que a preocupação com a gestão de projetos não é um tema novo. No início deste século, aplicou-se o gráfico criado por Henry L. Gantt ao planejamento de obras, sendo a primeira maneira de representação gráfica do desenvolvimento esperado das etapas de execução de um empreendimento, o que constitui os primeiros esforços de planejamento esperado das etapas de execução de um empreendimento e de planejamento da implantação.

Durante a II Guerra Mundial a complexidade das operações militares exigiu o desenvolvimento de métodos de planejamento mais efetivos, já que as operações militares, além do seu grande porte, envolviam marinha, exército e aviação das forças armadas de pelo menos três países. Assim, surgiu a pesquisa operacional e, em decorrência, a análise de sistemas. Inicialmente, a análise de sistemas fazia parte da pesquisa operacional; porém, sua evolução levou à caracterização de uma nova disciplina denominada engenharia de sistemas, a qual teve grande aplicação no desenvolvimento dos programas de computadores.

Os métodos de planejamento que se seguiram foram os da análise de redes, como o CPM (Critical Path Method, 1957) pela Dupont, e o PERT (Program Evolution and Review Technique, 1958), pelo Escritório de Projetos Especiais da marinha dos EUA; o primeiro foi dirigido à implantação de projetos industriais e o segundo, a projetos militares ligados à corrida espacial. Da combinação de ambas técnicas, resultou a que ficou conhecida como técnica de PERT-CPM. O PERT nasceu sendo um PERT-Tempo, que, com a evolução e a importância voltada para a alocação de recursos, passou a se

caracterizar como PERT-Custo, já em 1962. Nesta mesma época, surgiu a primeira definição de projeto que sucintamente, o enunciava como sistema interligado de atividades com objetivo, prazo e custo pré-determinados.

O conceito de gerência de projetos apareceu, nos EUA, no fim da década de 50 e início da década de 60, e foi inicialmente aplicado à análise de sistemas de computação e a implantação de empreendimentos físicos.

O gerenciamento da construção caracterizou-se firmemente na década de 70, e nessa aplicação surgiram técnicas específicas para gerenciamento das interfaces entre a engenharia de projeto, suprimentos e construção. Isto, porém, ocorreu sem a caracterização de uma nova disciplina, distinta da engenharia ou administração de empresas. A gerência de projetos era definida, então, como sendo a condução dos recursos necessários para a execução do projeto dentro das condições de prazo, qualidade e custo.

Na década de 60, a aplicação da engenharia de sistemas à execução de projetos poderia ser comparada ao funcionamento de uma máquina em condições ideais, quase sem atrito. A década de 70 já apresentou condições diferentes, pois as situações ideais desapareceram, surgindo os sucessivos choques do petróleo, a inflação, a escassez de recursos, a multinacionalização e o aumento do porte e sofisticação dos projetos. Apareceram, então, os softwares específicos para planejamento e controle, tais como Projacs, Proplan, Ártemis etc., que facilitaram o tratamento de projetos com grande número de atividades, porém apresentando restrições, por serem processados em centros de processamento de dados externos aos projetos, de difícil acesso aos gerentes e lenta atualização das informações.

Na década de 80, a necessidade de identificação de responsabilidades num ambiente de múltiplas subdivisões de atividades e de organizações participantes levou à

combinação da EAP – Estrutura Analítica do Projeto – com a EAO – Estrutura Analítica da Organização – cuja combinação de forma matricial permite a vinculação de frações específicas de atividades a unidades específicas da organização.

Os microcomputadores fizeram sua aparição no ambiente dos projetos na década de 80, em virtude sobretudo da facilidade de sua operação e da aparição de softwares dirigidos ao gerenciamento de projetos e dos aplicativos de fácil adaptação. O acesso imediato do gerente à informação e a possibilidade de rápida alteração de informações ante a mudança das situações, característica básica dos projetos da década de 80, garantiram o lugar dos microcomputadores no gerenciamento dos projetos.

Ao final dos anos 80, como uma forma especial de planejar e controlar atividades, a gerência de projetos invadiu empresas americanas e européias. Ao longo dos anos 90, esta eficaz maneira de se gerar valor continuou a expandir sua consolidação técnico-científica e conquistar adeptos em todos os Continentes.

A partir desta expansão/aceitação de conceitos, descobriu-se que a aprendizagem (e tudo que dela decorre) fica extremamente facilitada com o planejamento e controle de atividades através de projetos. Hoje, praticamente, é aplicado a todos os campos da atividade humana. Evidentemente, isto só se tornou possível desde o momento em que o conceito de projeto foi sendo difundido na sua acepção mais ampla, como sistema interligado de atividades de relativa complexidade, não-repetitivas, com objetivo pré-especificado, com restrições de custo e prazos, e recursos agrupados no início e dispersados no fim do projeto (Codas, 1987).

O conceito de gerência de projetos a empreendimentos físicos aplicava-se, basicamente, aos componentes da engenharia de projeto, suprimento e construção, no sentido de se atingirem a especificação de qualidade e os limites de prazo e custo.

Estes conceitos foram-se ampliando, assim como a abrangência do projeto, desde o momento da tomada de decisão de executá-lo até sua execução final. Também o escopo foi-se alargando, incluindo as atividades da implantação da operação, atingindo o que podemos chamar de gerenciamento integral. A partir desta situação, além dos conhecimentos de engenharia de sistemas, foi sendo necessária a incorporação de outros conhecimentos, tais como: administração, economia, finanças, relações humanas e organização e métodos. Considerando projetos internacionais, tem-se que acrescentar história, línguas e culturas dos países envolvidos.

Toda esta evolução afetou sensivelmente a equipe do projeto e especialmente o gerente, cujo perfil foi sendo modificado, passando de frio planejador de redes de atividades ao articulador sensível aos problemas humanos, solucionador de conflitos, versátil frente a mudanças drásticas de situação e ciente dos problemas do ambiente que circunda o projeto.

Os serviços de gerenciamento foram inicialmente atividades executadas internamente pelo pessoal das próprias empresas, para projetos de engenharia básica e executiva, construção e montagem, desenvolvimento de equipamentos especiais, sistemas de computadores, etc. Com o tempo, esses serviços começaram a ser efetuados de forma terceirizada, como mais um serviço das firmas projetistas e construtoras.

Posteriormente, surgiram as firmas especializadas em gerenciamento, as quais passaram a constituir um setor específico, diferenciado da engenharia de projetos, de construção e de suprimentos. O ponto principal destacado pelas firmas gerenciadoras (principalmente para justificar seu envolvimento como terceirizada) é que, sendo a função do gerenciamento a administração das interfaces desses três setores, não deixam ocorrer predominância de um aspecto sobre quaisquer dos demais.

## **CAPÍTULO 4 – Método**

Segundo Yin (1994), todo tipo de pesquisa empírica possui uma estrutura, plano, método para execução, podendo ser explícito ou implícito. Coloquialmente, um método de pesquisa é um plano de ação para sair de um ponto e chegar a outro, onde o ponto de partida pode ser definido como o rol inicial de perguntas a serem respondidas, e o ponto de chegada representa o conjunto de respostas/conclusões sobre essas perguntas. Entre a partida e a chegada, podem ser encontrados vários passos importantes, incluindo a coleta e análise de dados importantes.

Outra definição para método de pesquisa é um plano que guia o investigador no processo de coleta, análise e interpretação de observações. Define, ainda, o domínio de generalização, ou seja, quando/como a interpretação obtida pode ser generalizada para uma população maior ou outra situação.

Por se tratar de um trabalho que busca analisar o processo de implantação de uma empresa-espelho de telefonia, relatando e identificando fatos relevantes para formalizar aprendizado, optou-se pela metodologia de estudo de caso, que consiste em:

“Um tipo de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes”. (Yin, 1994 apud Oliveira, 1999).

Neste caso, o fenômeno contemporâneo em estudo é a implantação desta nova empresa no mercado. O contexto de vida real é o próprio mercado em que ela se insere, com foco nos problemas enfrentados, dificuldades principais, gargalos durante o processo e resultados, entre outros.

Uma vez definido o método como sendo do tipo estudo de caso, devemos considerar cinco componentes especialmente importantes para o seu desenvolvimento (Yin, 1994):

- Definir as principais questões envolvidas no objeto de estudo e elaborar uma estrutura para coletar os dados;
- Especificar os instrumentos que serão utilizados para coletar esses dados;
- Relacionar as atividades que serão realizadas e os procedimentos que serão adotados para coleta de dados;
- Analisar os dados colhidos e formular as conclusões.

Alguns dos principais fatos que se fazem relevantes para analisar a implantação desta empresa são as características de mercado, características regulatórias, dependências com outras empresas/setores, acordos, metas assumidas e projetadas, investimentos e interesses de investidores, cronogramas, etc.

Por isso, se buscará relatar o ocorrido desde o início – compra da licença para exploração do serviço, até a implantação da empresa no mercado. Em cada tópico serão relatados os principais aspectos envolvidos, chamando a atenção para as principais falhas ocorridas durante a implantação em questão e sugerindo alternativas de como poderiam ter ocorrido. Porém, deve-se salientar a limitação coerente que existe quanto à divulgação de dados/fatos que fizeram parte deste processo, uma vez que dizem

respeito à própria estratégia da empresa. Este relato seguirá a seguinte seqüência de tópicos:

- (5.1.) Contexto histórico;
- (5.2.) As Privatizações e a obtenção da Autorização;
- (5.3.) Definição de Fornecedores/parceiros;
- (5.4.) Estrutura da GVT;
- (5.5.) Aspectos Regulatórios;
- (5.6.) Falhas da GVT durante a implantação;
- (5.7.) Falhas dos Fornecedores/parceiros durante a implantação.

A coleta de dados se deu através da própria vivência do autor como coadjuvante no processo, lançando mão de sua experiência e daqueles que o cercam e juntamente com ele influenciaram tal processo. Esta influência no processo é explicada pelas reuniões semanais de gerência e diretora que o autor participava (e ainda participa) na sede, onde são tratados todos os assuntos pertinentes à implantação e operação da empresa, bem como os problemas – aos quais são sugeridas soluções e implantadas pelos responsáveis de cada área.

Espera-se que, a partir deste relato, os leitores possam apreender as conclusões presentes em cada tópico, bem como tirar suas próprias frente ao que será apresentado, servindo este relato de referência para aqueles que se propuserem a levar a cabo processos semelhantes no futuro.

## **CAPÍTULO 5 – Relato do caso**

Para melhor entendimento do caso e dos fatos que serão levados em consideração e/ou destacados como relevantes, criou-se uma divisão de “grandes assuntos”, gerando a seguinte seqüência de tópicos:

- (5.1.) Contexto histórico;
- (5.2.) As Privatizações e a obtenção da Autorização;
- (5.3.) Definição de Fornecedores/parceiros;
- (5.4.) Estrutura da GVT;
- (5.5.) Aspectos Regulatórios;
- (5.6.) Falhas da GVT durante a implantação;
- (5.7.) Falhas dos Fornecedores/parceiros durante a implantação.

Tanto para o contexto histórico quanto para a obtenção da Autorização, será feito um relato do ambiente e das características presentes. Nos tópicos seguintes, serão relatados: a situação original prevista/planejada pela empresa, seus pontos positivos e negativos e a situação atual/adaptada perante as dificuldades enfrentadas. Nos dois últimos tópicos, serão descritas as principais falhas detectadas durante a fase de implantação, evidenciando os principais ofensores identificados no processo. Deve-se lembrar das limitações para comprovação dos fatos, uma vez que diversos dados sofrem com a limitação de divulgação (estatísticos, financeiros, resultados, cronogramas, etc.).



## 5.1. Contexto histórico

No histórico das Telecomunicações brasileiras existem duas fases distintas, uma bastante extensa, que durou quase 100 anos e muito ficou devendo ao desenvolvimento do País; outra, bem mais curta e totalmente oposta àquela, corre a passos largos para acompanhar a expansão e o dinamismo brasileiros.

Pode-se dividir a primeira fase em duas etapas: a primeira, de 1877 – quando foi instalado o primeiro telefone no Brasil – até 1939, ao início da Segunda Guerra Mundial. Nesse período o serviço telefônico apresentava condições satisfatórias, embora seu avanço fosse lento. A segunda etapa vai de 1939 até 1962, quando o Governo firmou política para nacionalizar e unificar os serviços de telecomunicações.

A eclosão do conflito mundial encontrou nossos equipamentos telefônicos modernizados e em dia com as avançadas conquistas tecnológicas. O serviço era bom, tecnicamente perfeito e dispunha de reservas para expansão/novas instalações.

Em 1939, só a cidade do Rio de Janeiro possuía 99.918 terminais telefônicos, para uma população de 1,72 milhão de habitantes, ou seja, uma proporção de 5,81 telefones para cada 100 habitantes (fonte: [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)).

Durante a Segunda Guerra Mundial a Companhia Telefônica Brasileira (CTB) enfrentou graves problemas, pois os países europeus, tradicionais fornecedores de equipamentos, deixaram de fazê-los. As reservas de peças e equipamentos haviam terminado e a Empresa, com o decorrer do ano, enfrentava enormes dificuldades. Além da falta de recursos econômicos e tecnológicos, somavam-se as dificuldades naturais advindas da dimensão continental do país. Mais de mil companhias chegaram a existir independentemente, condenadas às atividades isoladas, sem fiscalização. Essas

companhias não participavam, portanto, de um interesse nacional, não existindo sequer uma política que as englobasse.

Em 1955 a CTB, procurando apoiar-se nas últimas conquistas tecnológicas e obter facilidades maiores em seus serviços, utilizou pela primeira vez no Brasil uma das mais avançadas criações do setor: o cabo coaxial, interligando o Rio de Janeiro a Petrópolis.

Em 1957 sistemas de microondas ligavam as cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Campinas. Em 1958 deu-se o lançamento do cabo coaxial ligando Santos a São Paulo, com o serviço de DDD entre as duas cidades. Em 1960, um tronco (conjunto rádios de microondas) passou a ligar o Rio de Janeiro a Brasília e Belo Horizonte.

Em 1960 o Brasil possuía 1.000.000 de telefones instalados para uma população de 70 milhões de habitantes. No início da década de 60 somente nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, 426.283 pessoas aguardavam a entrega de seus telefones. O Governo Federal, face à precariedade da situação apresentada pelo setor de telefonia pública, principalmente nas duas maiores cidades brasileiras, foi atraído pelo problema e daí em diante firmou política de nacionalização e unificação dos serviços telefônicos.

A segunda fase do desenvolvimento das telecomunicações no Brasil também pode ser classificada em duas etapas: a primeira, de 1962 (aprovação do Código Brasileiro de Telecomunicações) até 1972 (criação da TELEBRÁS); a segunda etapa iniciou com a nova Empresa, holding de um conjunto de empresas de telecomunicações, e se estende até hoje.

A 27 de agosto de 1962 foi promulgada a Lei 4.117, que aprovou o Código Brasileiro de Telecomunicações. Este código foi o propulsor de uma revolução e deve-se a ele o surgimento de toda uma estrutura onde se destacam o Conselho de Telecomunicações, o Departamento Nacional de Telecomunicações, o Fundo Nacional

de Telecomunicações a Empresa Brasileira de Telecomunicações e toda a Rede Nacional de Telecomunicações.

O Conselho de Telecomunicações – CONTEL era subordinado diretamente à Presidência da República e atuava como órgão normativo. O Departamento Nacional de Telecomunicações – DENTEL, subordinado ao Presidente do Conselho, funcionava como sua Secretaria Executiva.

Em 18 de novembro de 1963 foi aprovado o Plano Nacional de Telecomunicações, conjunto de medidas necessárias à implantação, operação e ampliação do Sistema Nacional de Telecomunicações. Em 16 de setembro de 1965 criava-se a EMBRATEL (Empresa Brasileira de Telecomunicações), em janeiro de 1967 o CONTEL aprovava a implantação, pela EMBRATEL, do Sistema Nacional de Telecomunicações. Pelo Decreto-lei 162 de 13 de fevereiro de 1967 o Governo transferia para a União o poder concedente para a exploração de serviços telefônicos, até então atribuídos aos Estados e Municípios.

O Ministério das Comunicações data de 25 de fevereiro de 1967. Desde logo absorveu o CONTEL, o DENTEL e a EMBRATEL, como também a ele ficou vinculado o Departamento dos Correios e Telégrafos DCT (que, em 1969, passaria à condição de empresa pública, a Empresa Pública de Correios e Telégrafos – ECT).

O surgimento do Ministério das Comunicações acarretou a extinção do antigo Ministério da Viação e Obras Públicas, desdobrado este, também, no Ministério dos Transportes.

Em 7 de maio de 1971 foi firmado o contrato entre a EMBRATEL e a Companhia Telefônica Nacional de Espanha – CTNE para instalação de um cabo submarino entre o Brasil e as ilhas Canárias (sistema BRACAN-1), interligando-o à rede internacional de cabos submarinos. A 18 de maio de 1972 o Decreto 70.568 inclui na competência geral

do Ministério das Comunicações, as atribuições antes pertinentes ao CONTEL, transformando-o no Conselho Nacional das Comunicações, órgão de assessoramento direto do Ministro em assuntos concernentes a serviços postais e de telecomunicações.

A partir de 1972 a telefonia urbana, interestadual e a internacional vinham tomando vulto. A telefonia urbana se tornando cada vez mais obsoleta em qualidade e quantidade, menos eficiente e transformando-se num verdadeiro obstáculo à expansão e efetiva integração ao Sistema Nacional de Telecomunicações. Em face disso, o Ministro das Comunicações decidiu designar para cada Estado ou Região uma Empresa Representativa, a qual agiria como pólo de integração das demais existentes. Com isso, surgiu a idéia, prosperou sua elaboração e se constituiu a TELEBRÁS – Telecomunicações Brasileiras S/A, entidade destinada a planejar e coordenar as telecomunicações de interesse nacional, bem como da captação de recursos financeiros destinados à implantação e expansão de sistemas de telecomunicações.

A política foi dirigida para se alcançar progressivamente o monopólio dos serviços públicos de telecomunicações pelo Governo Federal. As razões que induziram no monopólio eram de várias naturezas. Dentre elas, se destacaram pela importância as seguintes:

- As redes dos serviços públicos de telecomunicações, especialmente as dos serviços de telefonia, são profundamente interdependentes; é exigência essencial que as diferentes redes regionais atendam a critérios técnico-operacionais uniformes, o que mais facilmente serão alcançados através da unificação da responsabilidade de planejamento e controle do sistema;

- A natureza também sensivelmente social dos serviços públicos em geral, e em particular dos serviços públicos de telecomunicações, não recomenda o regime de competição na sua exploração;
- A estreita vinculação entre os serviços públicos de telecomunicações e a segurança nacional conduz, também, à intervenção direta do Governo no processo de sua exploração.

O monopólio de exploração no Brasil, entretanto, é exercido dentro de um regime federativo. A TELEBRÁS, como holding do sistema, não explora diretamente os serviços – a exploração é exercida por suas subsidiárias ou associadas em cada Estado ou Região. Esta é uma característica distinta essencial quando comparamos o regime adotado no Brasil e o adotado em outros países. Em 1972 foi definida a TELEBRÁS como pólo de integração das demais concessionárias, no âmbito da respectiva Unidade da Federação onde se encontram e cuja correspondente área de atuação é estadual, perfazendo um total de 25 concessionárias de telefonia.

Em 1984 compõem-se o Sistema TELEBRÁS:

- Empresa holding: TELEBRÁS;
- Empresas controladas pela TELEBRÁS:
  - EMBRATEL: empresa concessionária de serviços de longa distância (interurbano interestadual, nacional e internacional) e outros serviços especiais (telex, retransmissão de TV, satélites, etc);
  - Empresas- Pólo de integração estadual (24):
    - Telecomunicações do Acre S/A – TELEACRE,
    - Telecomunicações do Amazonas S/A – TELAMAZON,
    - Telecomunicações de Roraima S/A – TELAIM,

- Telecomunicações de Rondônia S/A – TELERON,
- Telecomunicações do Pará S/A – TELEPARÁ,
- Telecomunicações do Amapá S/A – TELEAMAPÁ,
- Telecomunicações do Maranhão S/A – TELMA,
- Telecomunicações do Piauí S/A – TELEPISA,
- Telecomunicações do Ceará S/A – TELECEARÁ,
- Telecomunicações do Rio Grande do Norte S/A – TELERN,
- Telecomunicações da Paraíba S/A – TELPA,
- Telecomunicações de Pernambuco S/A – TELPE,
- Telecomunicações de Alagoas S/A – TELASA,
- Telecomunicações de Sergipe S/A – TELERGIPE,
- Telecomunicações da Bahia S/A – TELEBAHIA,
- Telecomunicações de Minas Gerais S/A – TELEMIG,
- Telecomunicações do Espírito Santo S/A – TELEST,
- Telecomunicações do Rio de Janeiro S/A – TELERJ,
- Telecomunicações de São Paulo S/A – TELESP,
- Telecomunicações do Paraná S/A – TELEPAR,
- Telecomunicações de Santa Catarina S/A – TELESC,
- Telecomunicações do Mato Grosso S/A – TELEMAT (\*),
- Telecomunicações de Goiás S/A – TELEGOIÁS,
- Telecomunicações de Brasília S/A – TELEBRASÍLIA.

(\*) atende ao Mato Grosso e ao Mato Grosso do Sul.

o Não Empresas-Pólo (3):

- Companhia de Telefones do Rio de Janeiro - CETEL/RJ,

- Companhia Telefônica da Borda do Campo – CTBC,
  - Companhia Telefônica Melhoria e Resistência – CTMR.
- 
- Empresas controladas por controladas da TELEBRÁS (5):
    - Companhia Telefônica de Governador Valadares – CTVG (controlada pela TELEMIG),
    - Companhia Telefônica de Paranaguá – COTELPA (controlada pela TELEPAR),
    - Companhia Pontagrossense de Telecomunicações – CPT (controlada pela TELEPAR),
    - Telefônica de Poços de Caldas S/A – TELECALDAS (controlada pela TELEMIG),
    - Telefônica de Sete Lagoas S/A – TELESETE (controlada pela TELEMIG).
  
  - Empresa coligada a controlada da TELEBRÁS: Companhia Telefônica de Recreio – CTR (coligada à TELEMIG);
  
  - Empresa coligada ao Sistema porém com Administração Própria: Companhia Riograndense de Telecomunicações – CRT (controle acionário do Estado do Rio Grande do Sul).

Este cenário se manteve até o início do processo de privatização do setor no Brasil.

## 5.2. As Privatizações e a obtenção da Autorização

Como já apontado na introdução deste trabalho, nosso país entrou no processo de desregulamentação e abertura da economia, empurrado por um movimento global análogo de abertura política e econômica.

Como um dos principais setores da economia nacional e prestador de serviços básicos para a população, as telecomunicações atraíram a atenção de diversos países desenvolvidos, com companhias multinacionais olhando com grande interesse para o mercado brasileiro a partir de 1996.

### Visão do Sistema Telebrás

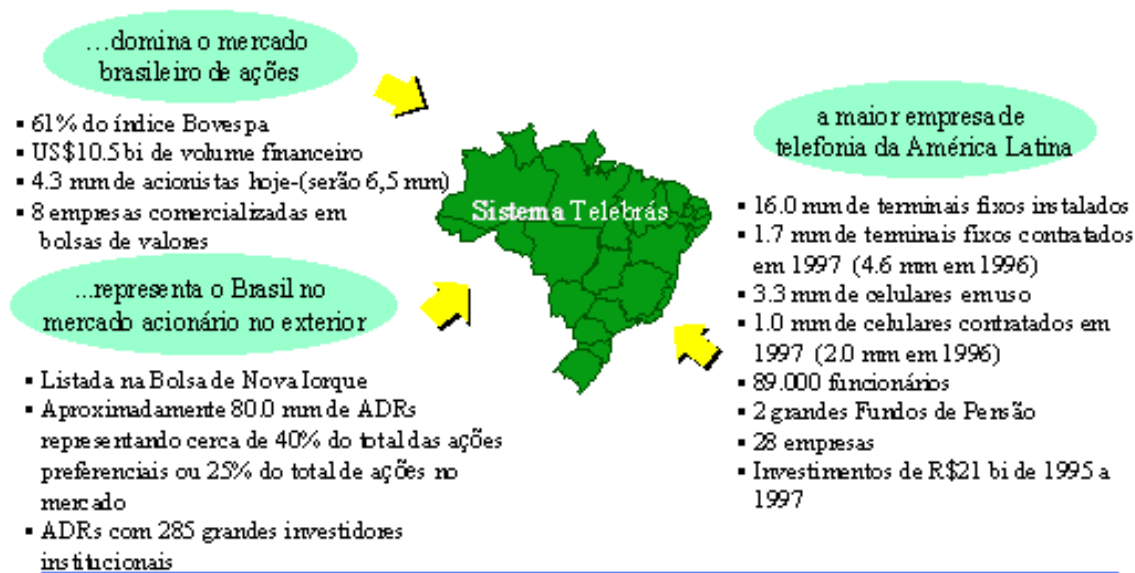


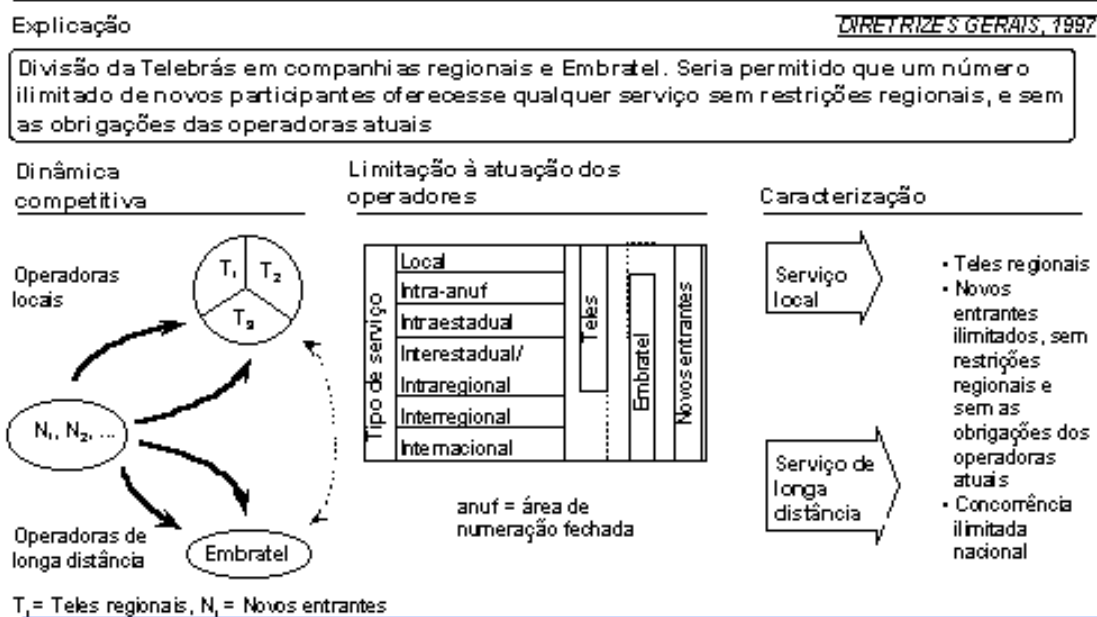
Figura 3 – Visão do Sistema Telebrás para os investidores externos (mm = milhões). Valores considerados do final de 1997. (fev/2001, de [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)).



Antes mesmo de iniciado o processo de licitação para venda das operadoras existentes, sob tutela do poder público e regulamentado pelo Sistema TELEBRÁS, companhias estrangeiras movimentaram-se formando grandes alianças, captando recursos no mercado internacional e capacitando-se no Brasil para participar das concorrências públicas/leilões das teles.

O Sistema Telebrás era responsável pela padronização dos serviços oferecidos pelas companhias telefônicas nos diferentes estados brasileiros, abrangendo desde os tipos de serviços ofertados, tecnologias aplicadas, aspectos técnicos das redes, etc. até a regulação das tarifas praticadas ao público usuário.

## Modelo conceitual proposto



-13-

## Ministério das Comunicações

Figura 4 – Modelo conceitual de 1997, para divisão do Sistema Telebrás (fev/2001 – [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br))

Uma vez privatizado o setor, o Sistema Telebrás é desfeito, seguindo o modelo apresentado na figura anterior, transformando-se

- DE: 1 empresa provedora integrada de telefonia (local, longa distância, internacional e Banda A) mais o CPqD e Centros de Treinamento,
- PARA: 3 empresas regionais de telefonia fixa, 1 empresa de longa distância internacional e inter-regional e 9 empresas Banda A.

Para esta transformação foram previstas algumas etapas para constituição das novas empresas, a saber:

- Estabelecer estrutura legal para proteger os direitos dos acionistas minoritários;
- Preservação da integridade da rede telefônica;
- Estratégia corporativa para gerenciar a transição;
- Constituição de um detalhado banco de dados e informações para facilitar a venda a investidores estratégicos.

Além disso, a reforma visou tirar “um peso dos ombros” do Estado, passando de responsável pela operação das concessionárias em todo território nacional para regulador dos serviços prestados pelas novas empresas surgidas da Privatização.

## Regionalização proposta - 3 regiões e Embratel

### Objetivos da reforma

- Fortalecer o papel regulador do Estado e eliminar seu papel de empresário
- Aumentar e melhorar a oferta de serviços
- Em um ambiente competitivo, criar oportunidades atraentes de investimento, desenvolvimento tecnológico e industrial
- Criar condições para que a evolução do setor seja harmônica com as metas de desenvolvimento social do Estado
- Maximizar o valor de venda das empresas de telecomunicações sem prejudicar os objetivos anteriores

A opção por 3 regiões foi tomada com o objetivo de integrar o Norte e o Centro - Oeste de forma mais consistente com as políticas sociais do Governo



Figura 5 – Objetivos da reforma: dividir os serviços/prestadores em 3 regiões e Embratel (fev/2001 – [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)).

Com o processo inicial determinado, dá-se a evolução da reestruturação e privatização planejada pelo Governo, passo a passo, na seguinte seqüência:

- Fase I:
  - Lei Mínima,
    - Lei Geral,
  - Criação da ANATEL.
- Plano de Outorga:
  - Política de Competição,
  - Política de Universalização,
  - Regionalização.

- Modelagem:
  - Reestruturação e preparação para venda,
  - Avaliação.
- Privatização:
  - Venda no prazo,
  - Prazo: primeiro semestre de 1998.

Assim, surge a ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações, com atribuições bastante abrangentes também, porém muito mais voltada a regular a forma com que serão providos os serviços pelas operadoras derivadas dos leilões (antigas teles) e as empresas autorizadas (empresas-espelho), protegendo os interesses dos usuários e garantindo a livre concorrência entre elas. Dentre as principais atribuições passadas pelo Governo à ANATEL, destacam-se:

- Elaboração/alteração de Normas para prestação dos serviços;
- Gerenciamento do espectro e de órbitas;
- Outorga de concessões para prestação de serviços no regime público;
- Autorizações de prestação de serviços no regime privado;
- Revisão de tarifas e preços;
- Atualização e acompanhamento de tarifas e preços;
- Licitações públicas;
- Monitoração do espectro;
- Inspeção de campo;
- Verificação do cumprimento dos contratos de concessão;
- Aplicação de sanções;

- Deliberação sobre pendências envolvendo agentes econômicos e/ou usuários;
- Controle de infrações da ordem econômica.

Na seqüência, é estruturado o Plano de Outorgas, que contém a divisão do país em áreas, números de prestadoras em cada área, prazos de vigência e para admissão de novas prestadoras, entre outras deliberações. É um Decreto do Presidente que fixa os parâmetros gerais para o estabelecimento de concorrência no setor, definindo os serviços que serão prestados no regime público, fixando as regras básicas para as concessões e autorizações futuras e o respectivo ambiente regulatório. O âmbito estrutural do Plano de Outorgas deixa para os diversos contratos de concessão a concretização e detalhamento das regras aplicáveis a cada outorga, orientando em linhas gerais os parâmetros dessa concessão e da implementação do modelo competitivo.

Para exploração dos diferentes serviços pelos diversos interessados, as telecomunicações recebem três ênfases: serviço de telefonia fixa, serviço de telefonia móvel e transporte. A telefonia fixa e móvel tem abrangência estadual, enquanto que o transporte tem abrangência nacional, possibilitando a comunicação interestadual e internacional. Na transição do modelo antigo para o desejado, são criadas 3 empresas regionais (antigas Teles) e mantém-se a EMBRATEL, no seguinte modelo.

Transição:

- Criação de 3 empresas regionais para fornecimento desde o serviço local até o serviço de longa distância intra-regional;
- No princípio, as novas Teles não poderão oferecer o serviço inter-regional nem o serviço internacional;

- A EMBRATEL fornecerá inicialmente o serviço de longa distância, ou seja, o inter-regional e o internacional;
- Requerimentos de qualidade e expansão são estabelecidos para as Teles e para a EMBRATEL.

#### Situação Final:

- Após findo o prazo de desregulamentação (dezembro de 2002) e uma vez cumpridas as obrigações e havendo efetiva competição em sua área, as concessões das Teles e da EMBRATEL passarão a ser de âmbito nacional.

#### Situação dos novos concorrentes:

- O número de concorrentes/autorizações não será limitado, somente regulado pela quantidade de empresas-espelho (atuando nas mesmas 3 áreas da Teles e prestando os mesmos serviços) e como espelhinhos (empresas de atuação em cidades de interesse).

Estabelecidas as regras, o país foi efetivamente dividido nas 3 áreas de operação, conforme mostra a figura a seguir.

# Regionalização

## Proposta

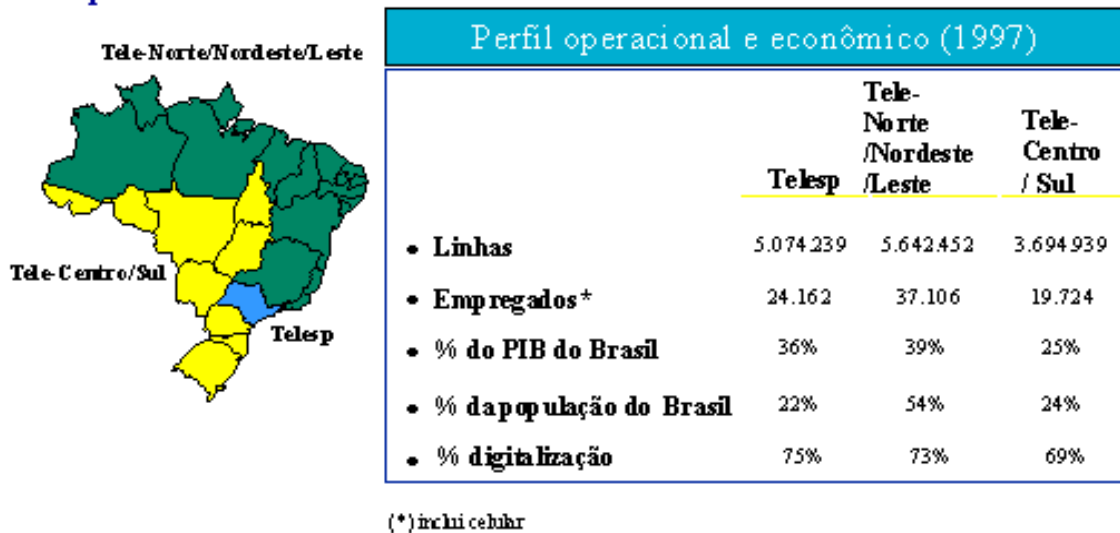


Figura 6 – Definição das 3 regiões de operação (fev/2001 – [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br))

Assim, cada área apresentava atrativos e características diferentes, conforme se pode constatar no descritivo/resumo abaixo.

- Telesp
  - Bem estruturada,
  - Fonte potencial de crescimento,
  - Alto volume de investimentos realizados.
- Tele-norte/nordeste/leste
  - A maior área de serviços,
  - Regiões com diversas características de mercado,
  - Grande potencial de crescimento.

- Tele-centro/sul
  - Região de tamanho substancial,
  - Atratividade estratégica,
  - Grande taxa de crescimento no setor de telecomunicações.
  
- EMBRATEL
  - Bem estruturada,
  - Alta tecnologia,
  - Alto volume de investimentos realizados,
  - Agrega serviços de longa distância e internacional.

Apesar de características atrativas, este mercado se mostrava com grande carência de telefones por habitante, demonstrando um pequeno crescimento histórico. Em estudos feitos a partir de 1996, ficou demonstrado o pequeno crescimento que o país atingiu anualmente. Com base nisso, foram traçadas as metas de crescimento por estado do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), projetando quantidades de terminais a serem instalados em cada área de concessão até 2003.



Serviço STFC		1996	1997	1998	1999	2003
<i>Em milhares de terminais instalados</i>	São Paulo*	5.629,40	6.400,00	7.430,00	8.596,30	13.650,00
	Rio de Janeiro	1.842,90	2.200,00	2.596,10	3.024,60	4.750,0
	Minas Gerais*	1.731,80	2.045,20	2.428,20	2.844,20	4.200,00
	Espírito Santo	251,8	334	401,4	467	750
<b>Total</b>		<b>9.455,90</b>	<b>10.979,20</b>	<b>12.855,70</b>	<b>14.932,10</b>	<b>23.350,00</b>

Fonte: PASTE - versão 1997 ([www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br) - fev/2001)

Serviço STFC		1996	1997	1998	1999	2003
<i>Em milhares de terminais instalados</i>	Paraná*	1.029,70	1.250,00	1.440,00	1.600,00	2.400,00
	Santa Catarina	541,2	690	790	860	1.200,00
	Rio Grande do Sul*	1.025,10	1.220,00	1.400,00	1.550,00	2.300,00
<b>Total</b>		<b>2.596,0</b>	<b>3.160,0</b>	<b>3.630,0</b>	<b>4.010,0</b>	<b>5.900,0</b>

Fonte: PASTE - versão 1997 ([www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br) - fev/2001)

Serviço STFC		1996	1997	1998	1999	2003
<i>Em milhares de terminais instalados</i>	Distrito Federal	541	652,1	728,8	817,2	1.170,0
	Goiás*	489,5	550	600	650	880
	Mato Grosso	199,4	243	295	339,6	480
	Mato Grosso do sul*	214,8	253	285	320	500
<b>Total</b>		<b>1.444,7</b>	<b>1.698,1</b>	<b>1.908,8</b>	<b>2.126,8</b>	<b>3.030,0</b>

Fonte: PASTE - versão 1997 ([www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br) - fev/2001)

Figura 7 – Quantidade de terminais telefônicos instalados e previstos, por região (fonte: site ANATEL – <http://www.anatel.gov.br> - fev/2001).

- **Empresas derivadas do Leilão (29/07/98)**
  - [TELE CENTRO SUL PARTICIPAÇÕES S.A](#)
- **Empresas Concessionárias Independentes**
  - SERCOMTEL
  - CTBC TELECOM
  - CRT
- **Empresa Autorizada (Espelho)**
  - GLOBAL VILLAGE TELECOM LTDA (GVT)

Quadro 1– Quadro resumo da situação na área de concessão 2 (fonte: site GVT – <http://gvt.net.br>).

As antigas Teles, neste caso eram as empresas concessionárias independentes – SERCOMTEL, CTBC TELECOM e CRT, nas diversas áreas de atuação e reguladas pelo sistema Telebrás.

Com o novo panorama posto, passam a existir apenas duas grandes empresas operando serviços de telefonia fixa comutada na área 2 (área de cobertura mostrada na figura 08): a Tele Centro Sul e a GVT – resultado de um consórcio formado por três empresas do mercado global de telecomunicações: a holandesa Global Village Telecom B.V., a norte-americana Com/Tech Communications Technologies e a também norte-americana RSL Communications. A participação acionária é distribuída da seguinte forma: a Global Village Telecom responde por 78% das ações, enquanto que a Com/Tech possui 20% e a RSL os 2% restantes.

Tendo autorização de STFC, a GVT surge como a nova empresa-espelho que oferecerá serviços nas regiões sul, centro-oeste e parte da região norte do Brasil, numa área que cobre aproximadamente 30% do território nacional e abriga cerca de 38

milhões de pessoas. Esta área compreende os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre, além do Distrito Federal. A figura abaixo ilustra bem a área de abrangência.



Figura 8 – Área de abrangência nacional da GVT ( <http://gvt.net.br> - fev/2001)

Ao final do ano de 2000, a empresa começou a operar em 24 cidades, conforme compromisso público firmado com a Anatel. Destas 24 cidades, 8 pertencem ao Rio Grande do Sul – são elas: Canoas, Caxias do Sul, Gravataí, Novo Hamburgo, Porto Alegre, Pelotas, Santa Maria e Viamão. O compromisso prevê, ainda, que a empresa tenha cerca de 700 mil terminais disponibilizados até o final do ano de 2002, num total de 89 municípios brasileiros.

É desta forma que a GVT vem ao mercado para competir, em sua área de operação, com a Tele Centro Sul Participações S.A. – Brasil Telecom, empresa originária da associação da operadora italiana TIM com fundos nacionais de pensão, entre outras.

### 5.3. Definição dos Fornecedores/parceiros

Para instalar sua infra-estrutura no Brasil e possibilitar suas operações, a GVT está investindo (até 2002) US\$ 1 bilhão e gerando cerca de 600 empregos diretos já até o final de 2000. Além da rede de telefonia, a empresa pretende oferecer a seus consumidores, entre outros serviços, os de transmissão de dados e acesso à internet em alta velocidade, utilizando o “estado da arte” em termos de tecnologia.

Para tal, uma das mais importantes etapas do processo de implantação foi concluída, com a seleção dos fornecedores de infra-estrutura e equipamentos, assegurando financiamentos no valor de US\$ 550 milhões. Estes contratos tornaram possível a instalação da primeira rede de comunicações de dados e voz 100% integrada do Brasil.

Um dos principais contratos, de US\$ 240 milhões, é com a Nortel Networks – um dos principais fornecedores de equipamentos de telefonia a nível mundial, que está fornecendo soluções globais de comunicação, transmissão e infra-estrutura de rede de acesso ao usuário. Entre seus parceiros, a GVT também conta com a israelense ECI, detentora de um contrato de US\$ 165 milhões para fornecimento de soluções de WLL (Wireless Local Loop). A Harris Communication forneceu o sistema de rádios digitais por US\$ 25 milhões.

Além dos contratos de equipamentos de telecomunicações, a GVT possui um contrato de US\$ 50 milhões com a Hewlett Packard, para fornecimento do centro de dados e da rede corporativa. A Kenan/Lucent é responsável pelo sistema de faturamento e, além disto, a Lucent também estará fornecendo a tecnologia a ser utilizada nos call centers – atendimento aos clientes. A integração de sistemas está a cargo da Andersen

Consulting, enquanto que o sistema de gerenciamento administrativo e financeiro foi fornecido pela SAP (ERP).

Como se percebe, a GVT possui algumas das maiores e mais renomadas empresas do mundo das telecomunicações fornecendo soluções de última geração para si. Este foi um dos principais quesitos que a GVT levou em conta para escolha de seus parceiros, pois grandes empresas multinacionais já sedimentadas no mercado possuem vantagens como:

- portfólio de produtos mais diversificado;
- experiência em diversos países;
- presença em diversos países;
- experiência com diferentes características técnicas de outros fabricantes;
- maiores condições de integração de seus produtos com o mercado;
- maior experiência em desenvolvimento de soluções personalizadas;
- corpo técnico mais qualificado;
- menor tempo de resposta frente a problemas.

Estas vantagens se refletiram no alto padrão de qualidade e na tecnologia de última geração presentes na infra-estrutura da GVT, tanto em equipamentos quanto em diversidade de produtos possíveis de serem ofertados aos clientes.

Grandes empresas multinacionais possuem boa reputação, minimizando o risco das soluções contratadas não atenderem às expectativas da empresa e dos investidores/acionistas.

Além disso, grandes empresas têm outra condição básica para fornecer produtos e serviços para a GVT: condições de financiamento próprio. Este foi outro ponto muito importante na escolha de quais empresas seriam fornecedoras da GVT e quais não, pois

o custo de implantação de uma empresa de telefonia para atuar em uma área tão grande do país é muito elevado. Como os equipamentos são caros e a infra-estrutura inexistente – tendo que ser toda construída do zero – a fórmula da GVT foi exigir que seus parceiros tivessem plenas condições de financiamento para seus contratos de fornecimento, tanto para produtos quanto para serviços. Com isso, os próprios fornecedores foram responsáveis por viabilizar linhas de crédito suficientes para cobrir os custos de implantação decorrentes dos primeiros dois anos de contrato. Como vantagem principal, a GVT prorrogou por dois anos os custos mais pesados da primeira fase da empresa, podendo utilizar os recursos provenientes dos investidores externos de forma melhor.

Para fornecimento de grande parte dos equipamentos também foram levados em conta capacidade produtiva alta e prazo curto. Para equipamentos de grande porte (centrais de comutação, por exemplo), o desenvolvimento de certas facilidades e necessidades exigidas pela GVT, em curto espaço de tempo, foi determinante para a escolha do fornecedor; já para itens de menor porte, como as FAUs – antenas receptoras para o sistema de telefonia sem fio, instaladas no assinante – por exemplo, não bastava a entrega de grandes lotes em prazos curtos, sendo também necessária a entrega de lotes com diferentes características e em diversos locais do país. Juntamente com a capacidade produtiva, a flexibilidade na produção contou pontos na qualificação dos fornecedores.

Uma idéia fixa da GVT, desde o princípio de sua estruturação, foi contar com parceiros e não com sub-fornecedores como de praxe nos mercados de vários segmentos, inclusive as telecomunicações. Esta prática não é novidade, mas foi essencial desde o início da empresa, pois os parceiros tinham responsabilidades maiores que sub-contratados comuns. A GVT especificou as suas necessidades, criou seus

modelos tanto de empresa quanto de produtos, lançou a semente e seus parceiros trataram de viabilizar as soluções para tal. Uma vez desenvolvida a solução “básica”, o pessoal técnico dos parceiros migrou para dentro da estrutura da GVT, vivenciando a implantação das idéias na prática, ao lado de seu cliente, prontos e presentes para alterar/otimizar recursos e sistemas tão logo a necessidade e/ou oportunidade surgisse – sem inserir atrasos no processo de implantação por problemas nas especificações originais.

Porém, mesmo estes quesitos, teoricamente complementares para uma empresa “não errar”, têm suas desvantagens... Dentre as principais, que impactaram negativamente a implantação, deve-se destacar:

- grandes empresas multinacionais têm baixa mobilidade/flexibilidade: quando surgem novas necessidades, novas especificações, novas idéias fora da “linha de produtos” oferecida pela multinacional, ela invariavelmente tem dificuldade de adequar-se num curto prazo;
- grandes empresas multinacionais desconhecem as características de cada localidade onde a GVT se fez e fará presente, utilizando a mesma fórmula em todas as cidades do país – por exemplo: a topologia das redes de acesso não pode ser a mesma em Brasília/DF e Canoas/RS;
- autofinanciamento: possui como desvantagem principal a ausência de instrumento contratual de pressão financeira para o cumprimento de prazos, por parte dos parceiros. Como a GVT somente libera o pagamento dos produtos e serviços, feito por instituição financeira, não possui instrumentos claros e objetivos de sanções financeiras passíveis de imposição aos parceiros;

- parceiros com produtos diversificados e de última geração: nem sempre exaustivamente testados para operarem num determinado ambiente ou na presença de produtos de outros fabricantes;
- cada parceiro imaginou sua solução “ideal” para a GVT, porém muitas vezes a solução de um fabricante atrapalhava/inviabilizava a solução de outro, seja por características próprias dos equipamentos (conhecidas) ou alheias (desconhecidas, muitas vezes decorrentes da interação entre sistemas concebidos individualmente);

Resumindo os aspectos abordados neste capítulo, monta-se o quadro abaixo que contém as principais características buscadas pela GVT na definição dos seus fornecedores/parceiros, com os quais iria trabalhar.

<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS PARCEIROS DA GVT</b>
- Empresas de grande porte, multinacionais, sedimentadas no mercado.
- Sólida reputação e reconhecimento.
- Condições próprias de financiamento.
- Grande capacidade produtiva e/ou de prestação de serviços, em curto prazo.

Quadro 2 – Principais características dos parceiros da GVT.



#### 5.4. Estrutura da GVT

Como toda empresa multinacional que se estabelece em um determinado local/país novo, a GVT trouxe ao Brasil o Staff de primeiro escalão de outros países, principalmente de Israel – sede tecnológica e de operações do grupo. A partir do “Chairman” e de dois Vice-presidentes, a GVT começou a montar sua estrutura em Curitiba – sede administrativa, escolhida por sua posição central em relação à área de atuação no Brasil.

Como não poderia deixar de ser, as contratações foram se desenvolvendo, trazendo profissionais das mais diferentes empresas e locais do país para o grupo. Apesar da grande maioria ter sua origem nas Teles (principalmente a Telepar – operadora concessionária no estado do Paraná), as diferentes formas de pensar e atuar vieram à tona logo. Apesar das Teles terem sido sempre reguladas por um único órgão federal e os padrões terem sido “criados” pela Telebrás para serem aplicados por todos, na prática não ocorre bem assim... Cada operadora, em cada estado da União, tem suas particularidades, tanto em relação aos equipamentos/tecnologias utilizadas quanto à forma de prestação de serviços aplicada.

Portanto, uma das principais dificuldades apareceu logo no início do processo: padronização. Esta padronização custou muito para ser definida, em grande parte devido à grande miscigenação de idéias dos colaboradores, culturas das empresas de origem e práticas de trabalho adotadas no passado profissional de cada um. Apesar de ser constituído por um número pequeno de profissionais, o Headquarter – como foi chamado, em alusão a experiências de guerra projetadas no âmbito dos negócios – era formado por profissionais estrangeiros e brasileiros, provenientes de empresas até a

pouco tempo estatais (Teles) e empresas eminentemente privadas, com diferentes experiências e tempos de vivência no mercado, tanto brasileiro quanto estrangeiro, etc.

Resumindo, podemos apontar os três principais fatores que dificultaram a rápida definição de padrões e formas de trabalho na nova empresa:

- corpo funcional composto por profissionais de diferentes empresas;
- corpo funcional composto por profissionais de diferentes lugares do país;
- profissionais provenientes de empresas estatais e privadas.

Se por um lado esta diversificação de culturas e idéias foi maléfica ao rápido desenvolvimento dos métodos de trabalho e escolha de opções disponíveis, por outro lado ela foi determinante na qualidade da padronização resultante das diferenças presentes. Foram ponderados diversos aspectos, apontadas vantagens e desvantagens por diferentes experiências, vividas por diversos profissionais em ambientes distintos. Portanto, o que a GVT perdeu em rapidez, ganhou em qualidade das decisões para definição de seus padrões, graças a estes mesmos três fatores apontados acima.

Se olharmos a estrutura da GVT na área de concessão, veremos a evolução da situação original focada na implantação – composta por um Headquarter pesado, com grande quantidade de profissionais centralizando todos os processos em um único ponto geográfico, para a situação atual focada na operação – Headquarter mais enxuto e criação de estruturas regionais com poder de decisão, responsáveis tanto pela continuidade da implantação quanto pela operação em suas áreas.

Inicialmente, a empresa tinha na centralização uma característica muito forte, isto devido a diversos fatores como: definição de padrões (conforme já citado), garantia de execução destes padrões, idéias e discussões sobre problemas num fórum único e permanente (problemas distintos tratados sempre por um mesmo grupo de pessoas),

controle e comando centralizados em um pequeno grupo, etc. Com isso, ganhou-se em qualidade e agilidade na solução de problemas pela primeira vez, pois eram tratados por um grupo muito experiente, com excelente capacitação técnica e administrativa, composto por uma quantidade grande de profissionais, possibilitando uma forte e constante interação entre eles, utilizando-se de diferentes vivências e experiências na tomada de decisão. A partir destas soluções adotadas por este grupo, foi-se formando a bagagem da empresa para ocorrências futuras a partir dos primeiros problemas tratados.

A partir daí, com a evolução da implantação nos diversos estados e o início da operação comercial, a GVT começou o processo de descentralização, passando a estruturar suas três regionais (Sul – RS, Centro-Sul – SC e PR, e Centro-Oeste – demais estados e distrito federal) de forma a poderem assumir as tarefas de implantação e operação. O Headquarter começou a diminuir, cedendo alguns profissionais às regiões, que começaram a aumentar seu quadro em função das novas áreas criadas para cada finalidade.

Assim, começa o enxugamento do Headquarter e a ampliação das Regionais, seguida da transferência gradativa de responsabilidades operacionais para a ponta, enquanto a sede passa a responder pelos resultados gerais da empresa aos acionistas.

O poder de decisão está passando, gradativamente, de Curitiba para cada Headquarter regional – Porto Alegre, Curitiba e Brasília. Foram montadas estruturas análogas às existentes inicialmente na sede, porém multiplicadas por três – uma para cada região, permanecendo um pequeno grupo de profissionais no Headquarter original com funções de suporte às áreas técnica, administrativa, financeira e de recursos humanos, basicamente. Tomemos a área de Projetos e Implantação de redes telefônicas como exemplo: formada originalmente por um grupo de 20 pessoas, aproximadamente, e lotada no Headquarter em Curitiba, deu lugar a três novos grupos de 15 pessoas,

lotados em cada sede de região, responsáveis pelas mesmas atividades só que atuando localmente. Na sede, permaneceram aproximadamente 10 pessoas, com funções de apoio/suporte às regionais, padronização de processos, aceitação de serviços e manutenção da qualidade. Este pequeno grupo passou de responsável a co-responsável pelo processo, devendo cada regional responder pela sua sub área.

Mesmo assim, a GVT é uma empresa bastante enxuta, com estruturas operacionais “leves” que contam com estruturas mais pesadas por parte dos parceiros envolvidos. Ou seja, as estruturas regionais da GVT existem, basicamente, para orientar e controlar os trabalhos dos parceiros, executar as metas definidas pela sede junto aos acionistas e manter a qualidade exigida, enquanto que a sede existe para funções mais ligadas ao planejamento estratégico e definição de metas e rumos para a mesma, interagindo com os acionistas em tempo integral.

Para o bom funcionamento deste “modelo”, é de suma importância que os parceiros estejam bem estruturados para fazerem a sua parte, isto é, com quantidade de mão-de-obra suficiente à demanda de serviços, com capacidade de resposta muito rápida às novas necessidades emergentes, com capacidade de adaptação às mudanças de rumo definidas pela GVT durante o processo, com garantias de qualidade e prazos que atendam ao planejamento evolutivo/mutante da contratante.

<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DA GVT</b>
- Colaboradores provenientes de diferentes empresas (privadas e estatais).
- Colaboradores provenientes de diferentes estados brasileiros e do exterior.
- Centralização para padronização e controle iniciais – pequeno grupo de “experts”.
- Descentralização posterior, levando o controle e responsabilidades para as “pontas”.
- Estrutura de pessoal bastante enxuta.
- Por ser enxuta e de controle, conta com estruturas pesadas por parte dos parceiros.

Quadro 3 – Principais características da estrutura da GVT.

## 5.5. Aspectos Regulatórios

Uma vez comentado sobre a definição das parcerias/fornecedores de equipamentos e serviços necessários à construção da infra-estrutura da empresa no Brasil, comentados os aspectos pertinentes à estrutura interna da GVT e de seus parceiros, salienta-se outro aspecto muito importante de qualquer processo de implantação de empresa: aspectos regulatórios, pertinentes a aprovação de projetos nos órgãos municipais e obtenção de licenças de instalação da infra-estrutura, elaboração de acordos bilaterais com as empresas concessionárias de energia em cada município, parcerias com órgãos públicos e/ou privados necessárias à implantação, entre outros.

Para entender-se o processo que ocorre pré-implantação, algumas observações:

- após o planejamento da estrutura necessária, passa-se à contratação dos meios para tal;
- uma vez contratados os meios, define-se em conjunto a forma de atuação (formas de projetos, áreas de atendimento, tecnologias a serem utilizadas, etc.);
- próximo passo: para colocar em prática os projetos, necessita-se das devidas licenças de construção e operação (posterior) dos órgãos municipais envolvidos;
- além disso, trata-se de buscar todas demais autorizações necessárias a cada caso particular de equipamento/tecnologia utilizada. Por exemplo: para implantação das redes de cabos aéreos e subterrâneos, necessita-se de licenças das Prefeituras para construção de canalizações subterrâneas e

licenças das Concessionárias de Energia para utilização de postes de iluminação e/ou energia para os cabos aéreos.

Primeiro deve-se focar as licenças para construção da infra-estrutura nas cidades, que muda de acordo com o tipo de infra-estrutura que será implantada. No caso da GVT, basicamente são duas tecnologias utilizadas para viabilizar os serviços aos assinantes, tanto corporativos quanto residenciais: sistema WL (Wire Line – com fio) e WLL (Wire Less – sem fio). O sistema WL é o convencional, já conhecido pela população em geral e utilizado até hoje para prestação de serviços de telefonia fixa – são os cabos metálicos (de cobre) compostos por pares telefônicos que vão das centrais (equipamentos de comutação) até o local em que se encontra o assinante. Este caminho é eminentemente subterrâneo – utilizando galerias de dutos, concretados ou não – e/ou aéreo – utilizando os postes existentes nas ruas. Já o sistema WLL funciona por propagação de sinais de rádio, a partir de antenas instaladas em torres (metálicas ou de concreto) localizadas em pontos estratégicos para abrangência das áreas desejadas (cobertura).

Para o sistema WLL, o processo inicial foi mais fácil, devido à necessidade de licenciamento apenas para construção das torres e, a partir delas, abranger uma grande área de cobertura com sinal – uma vez construída, o processo seguinte é o licenciamento para operação. Estas torres localizam-se em terrenos particulares, em espaços restritos locados junto aos proprietários para este fim específico, o que também facilitou o licenciamento para construção junto às Prefeituras Municipais, que se deu de forma natural na maior parte das cidades da primeira etapa. O caminho crítico do licenciamento das torres foi em relação à posição e altura das mesmas junto ao Ministério da Aeronáutica – COMAR, que regulamenta os cones de proteção dos

aeródromos, ou seja, as áreas de aproximação de aeroportos, para pouso e decolagem de aeronaves. Nem sempre se pôde construir nos locais desejados devido às restrições de altura impostas, bem como nem sempre os locais que comportavam a altura desejada e podiam ser autorizados atendiam aos critérios técnicos dos projetos de cobertura.

Um dos principais problemas enfrentados pela GVT foi a própria desinformação das empresas parceiras responsáveis por este processo das torres, que em muitos casos perderam tempo e dinheiro seguindo o processo descrito a seguir.

- Após a definição, pela GVT, das áreas de interesse, as parceiras começavam a busca por pontos centrais nestas áreas, para locação;
- Uma vez encontrados os pontos, partia-se para a negociação junto aos proprietários, tanto de área quanto de valor de aluguel;
- Tão logo entrassem em acordo com a GVT (cláusulas dos contratos, valores, prazos de locação, condições gerais de acesso/segurança, etc.), encaminhavam os contratos para assinatura das partes;
- Só então eram efetuados os projetos finais, a partir dos pontos determinados, para solicitar aprovação aos órgãos municipais e ao COMAR;
- Uma vez tendo as autorizações, iniciava-se o processo de construção e posterior licenciamento para operação das ERBs (Estações Rádio-Base).

Problema: nem sempre o COMAR autorizava a altura necessária no ponto desejado. Assim, tinha-se investido tempo e recursos nas tarefas anteriores à construção e que muitas vezes eram desperdiçados por restrições deste órgão regulador. Além disso, existiram outras restrições de órgãos municipais e/ou federais, ligados ao Patrimônio Histórico Nacional por exemplo, que determinam áreas de entorno aos bens



tombados que não podem receber edificações/construções acima de determinadas alturas, a fim de não obstruir a visão do bem tombado (restaurado ou não). Estes problemas eram identificados somente ao final do processo antecedente à construção.

Uma vez identificados estes problemas, mudou-se o “modus operandi”:

- Após a definição, pela GVT, das áreas de interesse, as parceiras começavam a buscar informações junto aos órgãos municipais e/ou federais, relativas a restrições sobre edificações/alturas possíveis de regularização;
- Levantados estes dados, mapeava-se as áreas com problemas e refaziam-se os projetos, quando necessário, para determinar novas áreas e/ou pontos de busca para locação;
- A partir daqui, o processo se desenvolvia da mesma forma que originalmente tinha sido concebido.

Para a tecnologia WL, o processo pré-construção se mostrou mais complexo, pois as redes de cabos percorrem toda a área de interesse a ser coberta, seja de forma subterrânea seja de forma aérea. Por causa disso, o licenciamento é muito mais complicado, uma vez que os órgãos públicos desejam analisar os projetos na íntegra, sob várias óticas, inclusive a respeito do impacto ambiental que os cabos possam causar.

O primeiro problema aparece justamente pela análise dos projetos pelos órgãos municipais, pois a empresa requisitante sofre as conseqüências de uma estrutura estatal extremamente lenta, uma variedade de secretarias e/ou departamentos envolvidos nas análises, o elevado tempo de tramitação demandado para cada análise de cada setor mais o tempo simplesmente de tramitação de um setor para outro (processos orbitando

em protocolos e despachos), a falta de interesse de alguns órgãos em tramitar tais processos, enfim, a burocracia inerente ao poder público.

Outro problema que também se apresentou foi a falta de conhecimento de causa por parte do setor público, isto é, falta de conhecimento técnico a respeito dos projetos que deveriam ser analisados. Além disso, o grau de desconhecimento das Prefeituras foi variável, atrapalhando mais ainda, pois uma postura assumida em determinada situação, com determinado município, não necessariamente podia ser repetida em outro para solução do mesmo tipo de problema. Cada caso teve de ser tratado de forma particular.

Para WL, o foco maior das Prefeituras girou em torno do impacto ambiental que seria causado pelos cabos aéreos e pelas canalizações, estas por poderem atingir raízes de árvores e aqueles por passarem pela copa das mesmas, demandando serviços especializados de poda. Para WLL, o foco foi a desinformação a respeito das características de irradiação de sinais das antenas utilizadas, tendo uma grande preocupação com os efeitos maléficos que poderiam decorrer das altas frequências irradiadas por cada ERB – normalmente localizadas em áreas de densidade populacional considerável. Isto atrasou, em muito, a obtenção das licenças de operação, quando da entrada em funcionamento efetivo dos equipamentos transmissores e antenas.

Já nas Prefeituras mais evoluídas em termos de legislação, e mesmo de controle e fiscalização de obras, surgiu mais um entrave: os estudos relativos ao uso mútuo do solo (racionalização) e cobrança por parte dos órgãos municipais por isso. Consiste, basicamente, na cobrança pelas Prefeituras de uma taxa por tudo que está instalado em solo municipal, sejam redes de água, energia, telecomunicações, postes, placas, ou qualquer outra infra-estrutura construída abaixo do solo. Além disso, temos outro aspecto importante, porém que atrasa mais ainda as aprovações, que é a racionalização

do solo, ou seja, a abertura de valas uma única vez para todos os interessados na construção de galerias subterrâneas em determinado ponto da cidade, independente se pedido por uma única empresa. Isso leva à necessidade posterior de obras conjuntas, o que se, por um lado, diminui os custos para as empresas envolvidas na construção, por outro lado atrasa muito mais as obras, visto que passa a existir a necessidade de compatibilizar diversas idéias/projetos de diferentes partes num único local, empresas que têm diferentes interesses e que muitas vezes utilizam diferentes materiais e tecnologias, parceiros e sub-contratados diversos, entre outros problemas de compatibilização.

Outro gargalo facilmente identificável no processo: a necessidade de acordos com as Concessionárias de Energia, donas dos postes que se precisa utilizar no lançamento dos cabos aéreos. Estes acordos, por diversas vezes, previram muito mais que um simples aluguel por poste para utilização, como era de praxe entre as companhias concessionárias de telefonia (ex-Teles) e de energia. As empresas de energia, donas de extensas rotas de cabos de energia e posteação municipais, intermunicipais, estaduais e até interestaduais, tiveram interesses maiores do que a receita mensal por poste utilizado – passaram a se interessar pelos trechos de cabos de fibras ópticas lançadas pelas operadoras de telefonia, necessários a toda interligação que demande alto tráfego de informação. Assim, as negociações para fechamento de acordos foram, também, alvo de tratamento caso a caso, com as mais diversas contra-partidas exigidas pelas donas dos postes para viabilizarem o lançamento de novos cabos em sua estrutura. Como se já não bastasse, a GVT enfrentou e ainda enfrenta problemas sérios com os altos custos envolvidos com os serviços de adequação da rede existente para receber novos cabos, que inserem novos esforços mecânicos nos postes muitas vezes despreparados para tal, ou mesmo com cargas nominais de esforços existentes superiores ao tecnicamente

recomendável, postes com degradação pelo tempo, trechos com pouca altura de rede, diversos trechos sem espaço nominal para mais uma linha de cabos, etc.

Como se pode perceber, a GVT teve os mais diversos problemas relacionados com a questão regulatória, seja a respeito de licenças, seja a respeito de acordos e convênios, tudo isso necessário e impreterível para a construção da infra-estrutura necessária nos mais diversos municípios da área de autorização para prestação dos seus serviços.

<b>ASPECTOS REGULATÓRIOS DE MAIOR IMPORTÂNCIA</b>
- Levantamento das restrições e dificuldades legais de cada município.
- Levantamento das restrições técnicas e problemas para instalação da infra-estrutura desejada.
- Equalização de acordos com Concessionárias de Energia.
- Obtenção de licenças para construção junto às Prefeituras e Secretarias Municipais.
- Esclarecimentos acerca da infra-estrutura desejada aos órgãos públicos/privados envolvidos.
- Treinamento dos parceiros, para evitar problemas por desinformação.

Quadro 4 – Aspectos regulatórios de maior importância, que devem ser tratados, de preferência, antes de iniciar qualquer processo de implantação.

## 5.6. Falhas da GVT durante a implantação

Apesar de já terem sido abordados diversos pontos importantes no processo, ter sido mostrado nos diferentes casos quando ajudaram e quando atrapalharam o bom andamento dos trabalhos de implantação, ainda restam alguns aspectos que devem ser destacados como sendo as principais falhas cometidas pela GVT durante a implantação, na visão do autor. Problemas, estes, que certamente atrapalharam o processo e algumas vezes até atrasaram consideravelmente seu andamento.

Inicialmente, deve-se abordar um aspecto básico a qualquer análise de viabilidade de negócio relacionado a prestação de serviços: a demanda que se acredita existir e a demanda que se deseja atender. Inicialmente, a GVT identificou uma demanda que acreditou existir, baseada nos próprios estudos da ANATEL postos à disposição das empresas nas salas de consulta, lá atrás ainda na época dos leilões de concessões e autorizações. Aliada a um estudo de demanda encomendado a terceiros – uma consultoria externa especializada em telecomunicações, este resultado levantado serviu de rumo para toda a estratégia da empresa, desde a definição das cidades a serem atendidas, a forma de atendimento/operação e até a alocação de recursos e investimentos necessários para tal. Infelizmente, este levantamento de demanda não foi tão bom quanto se gostaria, tampouco detalhado como deveria.

Este resultado não espelhou a verdadeira situação em cada caso, em cada cidade da área de abrangência da empresa. Várias cidades eram apontadas com demandas abaixo da realidade, bem como noutras a demanda real foi bem abaixo do esperado - isto tudo levou a algumas decisões não tão acertadas quanto poderiam ser, caso se tivesse a real demanda levantada cidade a cidade, bairro a bairro, identificando onde

realmente estavam os clientes potenciais para a empresa, quer sejam residenciais ou comerciais.

Como decorrência disso, tinha-se pouco conhecimento das cidades nas quais seriam prestados os serviços da GVT. Deve-se lembrar que a GVT tinha optado por parceiros de grande porte, deixando de fora as pequenas empresas regionais e mesmo locais, estas com conhecimento suficiente de cada cidade em questão, por muitas vezes estarem sediadas lá e só prestarem serviços lá, saberem das suas deficiências e de seus potenciais, das áreas bem atendidas e não, dos costumes de consumo dos clientes, das principais necessidades e carências em serviços desta natureza...

Assim, tinha-se poucos dados para elaboração dos projetos de atendimento de forma particular, para cada cidade, optando-se por soluções do tipo padrão, uma vez que a empresa tinha esta facilidade por ter seu staff perito sediado todo junto em Curitiba, na sede. Além disso, a necessidade de atendimento dos prazos impostos pela ANATEL corria em sentido contrário a um estudo mais elaborado, que propiciaria tratamentos individuais por cidade ou mesmo por região.

O planejamento da infra-estrutura necessária para toda área de prestação dos serviços foi extremamente rápido, em detrimento dos detalhes, tendo como grande vilão o prazo para início da operação comercial – uma das imposições da ANATEL à Autorização dada. Tanto que não se teve tempo de refazer o planejamento antes do início de operação, ou seja, os trabalhos em curso foram continuados até seu encerramento, de forma geral, à exceção de casos de insucesso potencial muito claros ou notoriamente desagradáveis aos acionistas – custos em relação à receita de retorno projetada.

Na seqüência, as empresas parceiras para construção da infra-estrutura eram de grande porte e atuação nacional, não regional nem local. Como já destacado neste

capítulo, no tópico a respeito da escolha dos parceiros (5.3.), isto apresentou vantagens num primeiro momento, porém trouxe também diversas desvantagens nesta fase de construção, tais como a baixa penetração nas esferas municipais e o pouco conhecimento particular de cada cidade – destacadas como principais. Uma vez contratadas, não tinham conhecimento dos trâmites existentes em cada Prefeitura, em cada Secretaria envolvida nos processos, não tinham conhecimento da mão-de-obra local e das pequenas empresas normalmente à disposição para trabalhos especializados e de fácil transtorno junto aos órgãos competentes, caso mal feitos – por exemplo: repavimentação asfáltica de pequenos trechos, reposição de pavimentos com pedras especiais, entre outros.

Ainda, os contratos para construção, principalmente, com os parceiros (por serem exatamente isso) não contemplavam sanções financeiras em casos de atrasos excessivos na prestação dos serviços, ou seja, contratualmente a GVT não tinha poder de pressão junto a seus parceiros por não atendimento de prazos fixados/acordados, faltava este tipo de “estímulo” à aceleração dos processos...

Também em relação aos parceiros, a contratação foi feita para seus produtos e serviços, somente, ficando a cargo da GVT todo o gerenciamento do planejamento e construção da infra-estrutura contratada. Problema: ela tinha uma área muito grande par ser gerenciada a partir de Curitiba, com diferenciações em características das mais diversas, inclusive envolvendo diferentes empresas por região de atuação – basicamente restritas às três regiões operacionais que seriam estruturadas.

Pelo gerenciamento ser na sede, todas as decisões eram tomadas a partir de Curitiba, inclusive as mais diárias e corriqueiras, lançando-se mão de pequenos grupos de “supervisão” nas principais cidades – Porto Alegre, Curitiba e Brasília. Isso também

ajudou a desacelerar o processo, uma vez que a centralização, neste caso, jogou somente contra a agilidade do planejamento e principalmente da construção em cada cidade.

Mais um ponto importante que deve ser destacado é o fato da GVT ter contratado diversos parceiros para as diversas atividades necessárias, como não poderia deixar de ser, porém *falhou quando separou atividades encadeadas, subseqüentes e pertencentes a um processo único para serem executadas por mais de um parceiro.* Foi o caso da desvinculação da elaboração de projetos de rede da construção de rede, que ocorreu em algumas localidades. Isto comprometeu seriamente o cronograma de implantação de algumas cidades, pois estando a responsabilidade partilhada, uma parte com cada parceiro (projetos para uma empresa e construção para outra), a cobrança da GVT por resultados se tornou cada vez mais difícil. Cada qual justificava suas falhas como decorrência das falhas do outro, e as obras não andavam e ninguém assumia a responsabilidade por isso.

O ônus foi tão pesado que, logo no início da descentralização das responsabilidades, as regiões que tinham este tipo de problema trataram de remodelar os contratos originais, contratar novas empresas com novos moldes de contrato, do tipo “turn-key” (abrangendo todos os passos de um mesmo processo, da definição da necessidade à entrega, pelo parceiro, do sistema/infra-estrutura funcionando), inclusive cancelando contratos de parceiros que tinham se mostrado incapacitados para realizar o prometido/contratado.

Mudando um pouco o foco, da implantação para os sistemas de IT utilizados, percebe-se que também ocorreram problemas. Num primeiro momento, a empresa optou pela última tecnologia existente em cada setor, inclusive IT – isso levou à compra dos melhores sistemas existentes no mercado, individualmente falando... Uma vez que



tinham que funcionar lado a lado, diferentes sistemas de diferentes fornecedores, que individualmente eram os melhores, o “todo” resultante não foi o que se esperava.

*Os sistemas, apesar de melhores individualmente, não tinham até então funcionado juntos, isto é, a GVT apostou suas fichas numa integração “inédita” no setor.* O preço pago, apontando alguns itens mais relevantes, foi:

- a grande quantidade de incompatibilidades entre eles;
- a dificuldade de obter os resultados esperados;
- a dificuldade de adaptação dos sistemas, uns aos outros;
- o tempo gasto até que se obtivesse um resultado razoável de integração;
- adaptação das tarefas originalmente concebidas às limitações da integração (ainda em curso).

Isso ocasionou problemas principalmente às operações regionais, logo que começaram a ter que tratar com pedidos de assinantes via Call Center, lojas e quiosques, prazos para instalação dos clientes, diferenciação de soluções desejadas, restrições de cobertura para atendimento das solicitações, diferenças entre a cobertura teórica existente no sistema e a cobertura efetivamente construída em campo, problemas corriqueiros do dia-a-dia da operação mas não previstos pelo sistema quando concebido, entre outros.

Certamente estas não foram as únicas falhas impostas pela empresa ao seu próprio processo de implantação, porém foram abordados os itens mais relevantes e de maior impacto à forma rápida como a empresa se formou, estabeleceu-se e iniciou sua operação.

<b>PRINCIPAIS FALHAS DA GVT NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO</b>
- Demanda considerada sem o devido detalhamento.
- Pouco conhecimento de cada cidade constante no planejamento.
- Parceiros de grande porte e atuação nacional – sem penetração local.
- Contratos com parceiros sem sanções financeiras por não cumprimento de prazos.
- Gerenciamento não contratado – a cargo exclusivo da GVT.
- Separação de atividades pertencentes a um só processo, entre mais de um parceiro.
- Aposta em uma integração inédita entre os mais avançados sistemas de IT.

Quadro 5 – Principais falhas da GVT no processo de implantação de sua infraestrutura.

## 5.7. Falhas dos Fornecedores/parceiros durante a implantação

Resta, agora, apenas apontar as falhas cometidas pela segunda peça mais importante/determinante do processo de implantação da empresa, menos importante somente do que a própria GVT, que é o parceiro/sub-fornecedor.

Estes parceiros, como já salientado, seriam responsáveis pelo bom andamento de todos os trabalhos relacionados com fornecimento de materiais, equipamentos, projetos de sistemas e infra-estrutura, construção/execução dos projetos, etc., em conjunto com a GVT.

Toda estrutura enxuta da contratante, dispunha uma estrutura pesada dos parceiros, atuando até mesmo dentro da própria sede daquela. A primeira dissonância aparente foi, justamente, a falta de estrutura necessária por parte dos parceiros. A GVT tinha necessidades emergenciais, tanto de fornecimento de equipamentos quanto de construção de infra-estrutura, o que poderia ter sido suprida com grandes quantidades de pessoal técnico e administrativo, conforme havia sido previsto nos contratos – a regra do jogo era clara.

Esta desestruturação apareceu, claramente, quando iniciada a construção das ERBs e das redes de cabos. Para as ERBs, era necessário um grande contingente de pessoal para busca de locais, contatos com proprietários, pesquisa em Prefeituras e outros órgãos envolvidos sobre as características dos terrenos encontrados, pessoas com conhecimento jurídico para atuar em diversas frentes analisando contratos e cláusulas diferentes do padrão adotado pela GVT e mão-de-obra pesada para construção das torres e containers de equipamentos (iniciando com a terraplanagem do terreno, escavações de sondagem, fundações, aterramento, sistemas de energia, construção de

base e montagem da torre, construção de base e montagem de container, construção de cercas, ligação de energia definitiva, instalação de grupo motor-gerador, etc.).

Percebe-se facilmente o grau de envolvimento que deveria ter o parceiro responsável pela construção das ERBs, pelo volume de serviços e diversidade de mão-de-obra envolvida. Isso não correu conforme o planejado.

Na construção das redes de cabos, o volume de serviços não é muito diferente. O parceiro responsável por isso deve iniciar com a análise em campo dos projetos recebidos ou executados por ele próprio, percorrer as rotas de cabos identificando as dificuldades para construção (pontos críticos), equalizar os pedidos de material para que sejam entregues a tempo, planejar a execução com cronogramas que atendam às necessidades da contratante, interagir com Prefeituras e Concessionárias de Energia para obter as autorizações para início dos trabalhos, pessoal especializado para coordenação das diversas frentes de obra que devem trabalhar em paralelo, passar a limpo nos projetos toda e qualquer alteração que tenham sofrido durante a construção, além de um grande contingente de mão-de-obra para construção da infra-estrutura propriamente dita. Sem falar de todo maquinário e equipamentos necessários para execução dos serviços, tanto para WL quanto para WLL.

A falta de efetivo e condições de trabalho foi consequência de uma estratégia dos parceiros para reduzir seus custos operacionais, uma vez que tinham assinado contratos que previam financiamento próprio durante a execução das obras. Teoricamente, todo recurso que conseguissem economizar no curto prazo (não precisando dispor/gastar), traria um lucro maior ao final dos contratos.

Estes parceiros iniciaram as atividades em diversas localidades, ao mesmo tempo, de acordo com as necessidades e orientações da GVT, porém, além da carência de estrutura (pela redução de custos comentada acima), faltava fluxo de caixa para

suportar o ritmo forte imposto pela GVT durante a construção da infra-estrutura para operação. Deve-se lembrar que a corrida era contra o tempo, para colocar em operação comercial oito cidades até novembro de 2000, em diferentes estados da União em características bem particulares.

Uma vez que estavam tentando reduzir seus custos, era natural que não dispunham de recursos suficientes em caixa para fazer frente à demanda de pessoal, maquinário, equipamentos e insumos que as obras exigiam. Além disso, pelo processo começar a sofrer atrasos significativos, o planejamento original começou a sofrer ajustes, modificando prioridades de acordo com o avanço de cada localidade, de acordo com perspectivas que se apresentavam conforme o tempo passava. Isto exigiu dos parceiros algo que também não tiveram: agilidade para atender às mudanças estabelecidas pela GVT durante o desenvolvimento dos serviços.

Um problema causava dificuldades/trazia como consequência outro, isto é, como não se estruturaram como deveriam e puxavam o freio de seus investimentos/custos para execução das atividades, não tinham fluxo de caixa para supri-las todas, tampouco tinham gente nem recursos para atender a mudanças de prioridades, que envolviam desde aumento de efetivo em determinados locais como simplesmente paralisação total das atividades em uma cidade para início imediato em outra, muitas vezes distante, porém com características mais propícias à implantação num curto prazo.

Olhando, agora, a execução em si das atividades construtivas, nota-se que as empresas parceiras, por serem de grande porte, não tinham representatividade local, ou seja, desconheciam as características de cada cidade na qual deveriam trabalhar, desconheciam a legislação de cada município em questão, as minúcias de como funciona cada cidade, com suas pequenas empresas prestadoras de serviço, desconheciam quem eram os pequenos fornecedores de miscelâneas e pequenos

materiais do dia-a-dia das obras, quem era bem conceituado e/ou mal conceituado junto a cada Prefeitura e Concessionária de Energia, etc. Sabe-se, também, que isso foi decorrência de uma escolha da própria empresa contratante, quando optou por parceiros de grande porte e atuação/abrangência nacional.

Uma vez que as empresas parceiras conseguiram “tomar pé” de cada localidade em que deveriam trabalhar, enfrentaram mais um problema devido à estratégia de redução de custos operacionais: entrar em acordo comercial com pequenos fornecedores/prestadores de serviço locais. Por objetivarem reduzir seus custos durante a construção da infra-estrutura, nem sempre conseguiam entrar em acordo de preços para sub-contratar a empresa mais indicada para cada trabalho, fosse melhor por conceito de estrutura/recursos e/ou melhor por conceito das próprias Prefeituras e Concessionárias de Energia (deve-se lembrar que cada uma destas tem seus próprios “parceiros” em cada cidade, que normalmente prestam serviços e já conhecem o modo de atuar de cada órgão/empresa, seus critérios, suas exigências, seu padrão de obras).

Exatamente por causa disso, muitas vezes os parceiros não puderam lançar mão dos melhores contatos dentro das Prefeituras e Concessionárias de Energia, que poderiam agilizar os processos conforme a necessidade de prazos impunha. Primeiro por não os conhecer, e segundo por não ter entrado em acordo com as empresas locais que poderiam ter feito isso, caso contratadas para trabalhar.

Faltaram contatos, por exemplo, com engenheiros e/ou técnicos para agilizar as análises dos projetos dentro das estruturas, com fiscais de campo para percorrer as rotas e levantar dificuldades de execução e programar alternativas, com instâncias superiores para dirimir problemas técnicos comuns no dia-a-dia das obras, etc.

Com o exposto até aqui, ficam bem claras as principais falhas que tiveram as empresas parceiras da GVT. Falhas, estas, que ocasionaram dificuldades maiores ainda

no andamento planejado dos processos. Vale lembrar, mais uma vez, que cada cidade tem suas peculiaridades, exigindo mais ainda de cada empresa parceira para a boa execução de suas atividades, tanto em relação à qualidade quanto em relação aos prazos assumidos junto à contratante.

<b>PRINCIPAIS FALHAS DOS PARCEIROS DURANTE A IMPLANTAÇÃO</b>
- Falta de estrutura necessária aos compromissos assumidos.
- Estratégia de redução de custos operacionais além do necessário aos serviços.
- Falta de fluxo de caixa para suportar o ritmo imposto pela GVT.
- Falta de agilidade para adaptação às mudanças solicitadas pela GVT.
- Por serem de grande porte, não tiveram representatividade local.
- Dificuldade de entrar em acordo com empresas prestadoras de serviço locais.
- Falta de conhecimento/contatos dentro dos órgãos públicos e privados.

Quadro 6 – Principais falhas dos parceiros durante a implantação da infraestrutura GVT.

## **CAPÍTULO 6 – Considerações Finais**

Este capítulo apresenta as conclusões obtidas neste trabalho (apanhado de aspectos importantes que devem merecer atenção especial num processo de implantação análogo ao tratado aqui), os limites do mesmo e suas contribuições. Além disso, são destacadas algumas sugestões para dar continuidade ao tema tratado.

### **6.1. Conclusões**

Através do relato do caso da implantação de uma empresa-espelho de telefonia apresentado, pretende-se contribuir de forma efetiva para processos similares futuros, ajudando a esclarecer aspectos importantes e alertando para problemas potenciais que existem durante este tipo de processo, atingindo o objetivo geral proposto no início deste trabalho e resgatando o histórico destes eventos. Evidentemente, diversas outras dificuldades foram enfrentadas, porém as principais – de maior impacto, foram identificadas e explicadas como afetaram o processo.

Além disso, sugeriu-se algumas melhorias em pontos-chave no decorrer do trabalho, pontos que se mostraram mais problemáticos durante o processo relatado, a fim de servir de reflexão ou mesmo referência futura. A seguir, estão reunidos os



principais abordados, acompanhados de comentários adicionais, na tentativa de se evitar estes problemas em futuramente.

- condições de financiamento próprio, por parte dos parceiros: este é um ponto extremamente positivo para quem contrata os serviços e produtos, porém não deve ser esquecida a obrigatoriedade de existência de mecanismos legais de penalização por atrasos, devidamente constantes nos contratos, independentemente do fato dos parceiros estarem “bancando” as obras;
- trazer profissionais das mais diferentes empresas e locais do país para o grupo, formando a nova empresa: não conheço outra forma diferente desta, porém deve-se atentar às dificuldades decorrentes disso, tais como a diferença de cultura entre os colaboradores, os costumes, os padrões aos quais estavam habituados, etc. Deve-se fazer um trabalho forte de conscientização deste grupo em relação aos objetivos e forma de trabalhar da nova empresa que estarão ajudando a construir;
- enxugamento do Headquarter e a ampliação das Regionais, seguida da transferência gradativa de responsabilidades operacionais para a ponta, enquanto a sede passa a responder pelos resultados gerais da empresa aos acionistas – centralização “versus” descentralização: com certeza, a nova empresa ganhou, e muito, com a centralização no início do processo de implantação. Porém, a descentralização deve sempre ser a meta, e a principal preocupação deve ser com o prazo que se levará até fazer isso;

- aspectos regulatórios, pertinentes a aprovação de projetos nos órgãos municipais e obtenção de licenças de instalação da infra-estrutura, elaboração de acordos bilaterais com as empresas concessionárias de energia em cada município, parcerias com órgãos públicos e/ou privados necessárias à implantação: estes aspectos pré-obras, com podem ser chamados, devem sempre ser tratados efetivamente antes do programado para início dos serviços, e de preferência bem antes. Certamente a GVT perdeu tempo com estes processos, pois muitos deles não estavam equacionados quando chegou a data de início dos serviços, muitas vezes inviabilizando os cronogramas logo no início. E o que pior: normalmente estes processos demoram, e muito, para serem ajustados entre as partes, tendendo a acarretar atrasos cada vez maiores nos cronogramas planejados;
- a própria desinformação das empresas parceiras responsáveis por estes processos regulatórios, antecedentes à construção: como consequência do ponto anterior, as empresas que prestam serviços também desconhecem detalhadamente cada situação, em cada cidade, é um fato que atrapalha bastante o bom andamento dos serviços e cumprimento de metas junto à contratante;
- falta de conhecimento por parte do setor público na análise dos projetos, além do grau variável de desconhecimento ou mesmo de evolução da

legislação municipal pertinente: este foi um dos pontos que mais contribuiu para a performance negativa em tramitar projetos e processos para obtenção de licenças junto ao poder público. Cada município tem sua legislação, mais ou menos avançada, detalhada; cada município tem seus profissionais responsáveis por este tipo de análise técnica de processos, com conhecimentos dos mais variados graus. A fim de minimizar este impacto, uma alternativa viável seria a promoção de seminários e palestras técnicas, explicativas a essas pessoas e inclusive a comunidade, que também por desinformação, muitas vezes acaba atrapalhando o andamento dos serviços com instrumentos do tipo “abaixo-assinado” para retirada de torres, paralisação de obras, etc.;

- a demanda que se acreditava existir e a demanda que se desejava atender em relação ao levantamento de demanda real: este é um problema dos mais importantes a ser tratado, pois afeta todo o processo, desde sua origem (alocação de investimentos, planejamentos de cobertura, tipos de tecnologia, etc.) até o resultado em campo – a infra-estrutura construída para atendimento a uma determinada área. O ideal seria se trabalhar com levantamentos de demanda detalhados, região a região, cidade a cidade, bairro a bairro. Isto é bastante custoso e demorado, porém se iniciado em tempo hábil, garante uma racionalização de recursos considerável, além de uma topologia de acesso adequada a cada situação/cidade;
- tinha-se poucos dados para elaboração dos projetos de atendimento de forma particular, para cada cidade, optando-se por soluções do tipo

padrão: este aspecto nada mais é do que decorrência natural do tópico tratado acima;

- a GVT optou por parceiros de grande porte, deixando de fora as pequenas empresas regionais e mesmo locais, estas com conhecimento suficiente de cada cidade em questão: apesar das vantagens já apontadas da contratação de parceiros de grande porte, deve-se analisar caso a caso, pois para certas atividades – por exemplo projetos e construção de infraestrutura – acaba-se por perder mais do que ganhar, como já discorrido no item 5.6;
- a GVT falhou quando separou atividades encadeadas, subseqüentes e pertencentes a um processo único para serem executadas por mais de um parceiro: como já dito, atividades pertencentes a um mesmo PERT, com correlações fortes de antecedência e sucessão, não podem jamais ser separadas como responsabilidade de mais de um parceiro, sob o risco de nenhum assumir a responsabilidade total pelo cumprimento da atividade. Enquanto temos um único parceiro responsável por determinado PERT, do início ao fim, não existe a possibilidade de justificativas intermediárias para o não cumprimento da meta, melhorando inclusive o poder de pressão exercido pela contratante sobre o parceiro;
- a GVT apostou suas fichas numa integração entre sistemas de Tecnologia de Informação “inérita” no setor: toda aposta tem seu risco... No caso da

GVT , não correu exatamente como se esperava, porém certamente o resultado, em médio prazo, será excelente;

- a falta de estrutura necessária por parte dos parceiros, a falta de efetivo e condições de trabalho como consequência de uma estratégia de redução de custos operacionais, a falta de fluxo de caixa para suportar o ritmo forte imposto pela GVT, a falta de agilidade para atender às mudanças estabelecidas, a falta de representatividade local por serem empresas de grande porte e atuação nacional, a dificuldade de entrar em acordo comercial com pequenos fornecedores/prestadores de serviço locais, a incapacidade de lançar mão dos melhores contatos dentro das Prefeituras e Concessionárias de Energia: reunindo todos estes aspectos relativos aos parceiros, fica difícil determinar o que exatamente é causa e o que é consequência. Fica claro, porém, que deve ser exercido um controle muito rígido sobre os parceiros, desde o início do processo, para detecção de alguma característica aqui apontada ou mesmo de outra qualquer que possa comprometer as metas contratadas.

Com isso, ficam mais uma vez evidenciadas as principais dificuldades enfrentadas e mais: algumas medidas preventivas e corretivas adotadas e/ou sugeridas pelo autor, caso a caso, atingindo o objetivo específico proposto que restava.

## **6.2. Limites do trabalho**

Como fatores limitantes deste trabalho, pode-se apontar o curto prazo decorrido para observação do processo, pois a implantação teve seu ápice de volume de serviços durante aproximadamente seis meses, apenas. Apesar de ainda em curso, já ocorre de forma bem mais próxima da ideal do que a situação original – relatada ao longo desta análise de caso. Por ter sido baseado, principalmente, na vivência do autor e de outros colegas, pode-se ter cometido alguns erros de julgamento, principalmente em relação às sugestões de melhorias propostas, por serem provenientes de diferentes profissionais, com diferentes visões do processo. Além disso, a análise se restringiu ao caso da GVT, o que não invalida a análise porém pode limitar a utilização das sugestões propostas em outros casos.

## **6.3. Contribuições**

Para o profissional leitor deste, pretende-se que o estudo contribua para a gestão de processos de implantação de empresas, tão comum na realidade brasileira atual. De forma especial, pretende-se contribuir com os gestores que no futuro venham a implantar empresas com características determinantes semelhantes às já estabelecidas no mercado, seja no ramo de telecomunicações ou outro em desregulamentação.

Igualmente, este estudo pretende ser válido de forma direta para as empresas envolvidas com esta realidade em seus negócios, evidenciando as principais

dificuldades enfrentadas durante a implantação da GVT – já concomitante com sua operação.

#### **6.4. Sugestões para trabalhos futuros**

Como continuidade para este estudo, pode-se ampliar este tipo de análise para as outras duas empresas do mesmo ramo, estabelecidas nas duas outras áreas de autorização para prestação de serviços de telefonia fixa. De posse disso, pode-se montar um quadro comparativo com as principais dificuldades e soluções adotadas em cada caso para cada uma das três autorizadas, nas três regiões e mapear a situação ideal com base nos três casos.

É possível, também, utilizar a mesma sistemática para mapear o processo de privatização das antigas Teles, concessionárias dos mesmos serviços, nas mesmas áreas, porém detentoras de uma infra-estrutura muito maior e já estabelecida – muitas vezes carente de tecnologia e manutenção ideais. Com isso, identificar as principais dificuldades das concessionárias e compará-las com as enfrentadas pelas autorizadas.

Ainda, pode-se estender a análise para as empresas de telefonia celular, que possuem peculiaridades diferentes devido às características da principal tecnologia utilizada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTLETT, C. Internacionalização de Empresas – RBCE nº 45, out/nov/dez 1995.
- BAUD, M. F. A Globalização dos Mercados – Correio da Unesco, janeiro 1997.
- BETTIS, R.A.; HITT, M.A. The New Competitive Landscape – Strategic Management Journal, vol.16, 1995.
- CODAS, M.B. Gerencia de Projetos, uma reflexão histórica – Revista de Administração de Empresas, jan/mar 1987.
- FREITAS, H.; BECKER, J.L.; KLADIS, C.; HOPPEN, N. Informação e Decisão, Sistemas de Apoio e seu impacto – Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação – Revista de Administração, São Paulo v.27, n.3, p.92-102, julho/setembro 1992.
- GOULART, L. A Evolução na Dinâmica da Internacionalização – RBCE nº 41, outubro/novembro/dezembro 1994.
- LEONARD-BARTON, D. Wellsprings of Knowledge – Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.
- OLIVEIRA, M. Um método para obtenção de indicadores visando a tomada de decisão na etapa de concepção do processo construtivo: a percepção dos



principais intervenientes – Tese de Doutorado. Porto Alegre:  
PPGA/EA/UFRGS, 1999.

OHMAE, K. Poder da Tríade – Editora Pioneira, 1989.

OMAN, C. O Desafio para os Países em Desenvolvimento – RCBE nº 39,  
abril/maio/junho 1994.

SITE ANATEL – <http://www.anatel.gov.br>

SITE GVT – <http://www.gvt.net.br>

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. Mudança de Paradigma: A nova promessa da  
Tecnologia da Informação – São Paulo: Makron-McGraw-Hill, 1995.

YIN, R.K. Design and Methods – Sage Publications, 1994.