

*Luciana Carvalho*

**SISBI/UFU**



1000224383

**PRIVATIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO:  
O CASO DAS OPERADORAS DE TELECOMUNICAÇÕES NA  
AMÉRICA LATINA**

Uberlândia, MG

2 0 0 3

*Luciana Carvalho*

10/11/2003  
2003.11.10  
10/11/2003  
10/11/2003

**PRIVATIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO:  
O CASO DAS OPERADORAS DE TELECOMUNICAÇÕES NA  
AMÉRICA LATINA**

DISSERTAÇÃO apresentada ao  
Programa de Mestrado em  
Desenvolvimento Econômico da  
Universidade Federal de Uberlândia,  
para obtenção do título de mestre em  
Desenvolvimento Econômico.

**Área de Concentração:** *Ciências  
Sociais Aplicadas*

**Orientador:** PROF. DR. GERMANO  
MENDES DE PAULA

Uberlândia, MG  
2003

# **BANCA EXAMINADORA**

**LUCIANA CARVALHO**

## **PRIVATIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO DAS OPERADORAS DE TELECOMUNICAÇÕES NA AMÉRICA LATINA**

Dissertação defendida e aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_, pela Banca Examinadora constituída pelos professores abaixo.

---

Orientador: Prof. Dr. Germano Mendes de Paula

---

Prof. Dr. Marisa Botelho dos Reis

---

Prof. Dr. David Kupfer

## —DEDICATÓRIA—

DEDICO este trabalho à minha família, que esteve comigo em todos os momentos difíceis; confiando e acreditando em mim sempre.



## — A G R A D E C I M E N T O S —

AGRADEÇO, em primeiro lugar, a Deus: meu eterno pai e professor.

Ao meu orientador, Prof. Germano Mendes de Paula, pelo apoio constante, pelas valiosas diretrizes e pela contribuição imprescindível à construção deste trabalho.

Aos Profs. da Banca Examinadora desta dissertação: Prof. Marisa Botelho dos Reis e ao Prof. David Kupfer.

Ao corpo docente do Instituto de Economia da UFU; aos meus colegas discentes e, em especial, a Sabrina: pela presença cotidiana, pela paciência e pelo apoio incondicional.

Aos meus amigos Anderson, Aline, Luana, Tatiane, Letícia, Renato, Jussy Lara, Luciano e Eliomar: pela amizade, presença e pelos incentivos diários.

Aos meus familiares; especialmente à minha madrinha, Angélica, e ao meu tio João Batista, pela torcida e pelas orações, e ao meu bisavô — que contribuiu significativamente para minha formação como pessoa.

## RESUMO

ESTE TRABALHO ANALISA como, diante do novo panorama mundial do mercado de telecomunicações, as operadoras têm direcionado suas estratégias no sentido da diversificação — seja ela no âmbito produtivo/de serviços ou geográfico. As estratégias dessas empresas estão convergindo para o aumento do mix de serviços de valores agregados e ainda para a ampliação da atuação nos mercados globais. Em especial, o trabalho trata do mercado de telecomunicações latino-americano; para isso aborda-se o processo de reestruturação do setor de telecomunicações na Argentina, no Brasil, no Chile e no México, pois considera-se que estes são alguns dos mais relevantes mercados da América Latina. Para exemplificar, foram selecionadas quatro operadoras tidas como importantes na participação no mercado-latino americano, a saber: a norte-americana BellSouth, a France Telecom, Telecom Italia e a Telefónica da España. A entrada em novos mercados de serviços ou mercados geográficos exigiu das operadoras, de maneira generalizada, grandes investimentos — o que provocou nos últimos anos, em geral, um grau de endividamento das operadoras e fez diminuir a euforia de investidores no setor.

## ABSTRACT

This work analyzes how, before the new world panorama of the telecommunications market, the operators have been aiming its strategies at the diversification, whether in the productive/service or geographical domain. These companies strategies are converging for the increase of service mix of added values and also for the enlargement of the performance in the global markets. This work approaches specifically the Latin-American telecommunications market. To do so, the process of the telecommunications sector restructuring in Argentina, Brazil, Chile and Mexico is approached, because one considers that these are some of the most important markets in Latin America. Four operators known as market leaders were selected to serve as an example. These operators are BellSouth, France Telecom, Telecom Italia, and Telefónica da España. Entering new markets of services or geographical ones demanded great investments from the operators —which has provoked high-degree debts and reduced the investors' euphoria in the sector.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
— CAPÍTULO 1	
1) <i>Estratégias competitivas, corporativas, de internacionalização e cooperativas: uma breve revisão da literatura</i> .....	15
1.1 – Estratégias competitivas.....	16
1.2 – A teoria de crescimento da firma e a diversificação.....	20
1.2.1 – A diversificação produtiva — estratégias corporativas.....	23
1.2.2 – Diversificação geográfica — estratégias de internacionalização.....	28
1.3 – Estratégias cooperativas.....	37
— CAPÍTULO 2	
Mudanças no mercado mundial de telecomunicações.....	41
2.1 – Aspectos institucionais.....	42
2.2 – Aspectos mercadológicos.....	51
2.2.1 – Redes globais.....	55
2.2.2 – Mudanças patrimoniais — fusões, aquisições e alianças estratégicas.....	60
2.3 – Aspectos tecnológicos.....	64
— CAPÍTULO 3	
<i>Reestruturação e desregulamentação no mercado de telecomunicações da América Latina</i> .....	69
3.1 – Chile.....	71
3.2 – Argentina.....	75
3.3 – México.....	78
3.4 – Brasil.....	80
— CAPÍTULO 4	
<i>Estratégias empresariais: privatização, desregulamentação e internacionalização</i> .....	88
4.1 – Telefónica da Espanha .....	88
4.2 – Telecom Itália.....	99
4.3 – France Telecom.....	105
4.4 – BellSouth.....	112
PERSPECTIVAS E CONCLUSÕES.....	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Características dos tipos de diversificação.....	26
QUADRO 2: Formas de ingresso no mercado internacional.....	31
QUADRO 3: Tipos de estratégias de internacionalização para as operadoras de telecomunicações na América Latina.....	34
QUADRO 4: Dimensões das estratégias de internacionalização.....	35
QUADRO 5: Tipos de redes.....	40
QUADRO 6: Serviços de telecomunicações — Mudanças estruturais.....	43
QUADRO 7: Ranking das 20 maiores operadoras de telecomunicações.....	44
QUADRO 8: Sumário das mudanças introduzidas pelo Telecom ACT.....	48
QUADRO 9: Grupos de clientes das operadoras de telecomunicações.....	52
QUADRO 10: Tipologia de estratégias de internacionalização para as operadoras de telecomunicações na América Latina.....	54
QUADRO 11: Internacionalização das telecomunicações.....	55
QUADRO 12: O processo de privatização do setor de telecomunicações chileno.....	72
QUADRO 13: Número de linhas fixas no Chile.....	73
QUADRO 14: Privatização no segmento de telefonia celular (Bandas A e B): áreas de atuação e principais acionistas.....	83
QUADRO 15: Divisão do território brasileiro para o processo de concessão da telefonia fixa.....	84
QUADRO 16: Situação pós-processo de privatização da telefonia fixa.....	85
QUADRO 17: Telefónica de España: número de funcionários por unidade de Negócios.....	91
QUADRO 18: Telefónica de España: tamanho do mercado.....	92
QUADRO 19: Dimensões das estratégias de internacionalização Telefónica S. A.....	94
QUADRO 20: Telefónica de España: principais operadoras da América Latina.....	95
QUADRO 21: Telefónica de España e Portugal Telecom: sociedade de telefonia móvel no Brasil.....	96
QUADRO 22 Telecom Italia: divisão corporativa do grupo.....	100
QUADRO 23: Telecom Itália: número de linhas.....	102
QUADRO 24: Dimensões das Estratégias de Internacionalização: Telecom Itália.....	103
QUADRO 25: Telecom Itália: principais operadoras na América Latina.....	104
QUADRO 26: Telecom Itália: resultado financeiro e econômico.....	104

QUADRO 27: France Telecom: divisão corporativa do grupo.....	106
QUADRO 28: France Telecom: número de clientes por segmentos.....	107
QUADRO 29: Dimensões das estratégias de internacionalização do grupo France Telecom.....	109
QUADRO 30: France Telecom: principais operadoras na América Latina.....	109
QUADRO 31: BellSouth: Principais operações na América Latina.....	113
QUADRO 32: BellSouth: Dimensões das estratégias de internacionalização.....	114
QUADRO 33: Estratégias de internacionalização para as operadoras de telecomunicações na América Latina.....	117
QUADRO 34: Participação das empresas selecionadas na Argentina, Brasil, Chile e México.....	118
QUADRO 35: Comparação das dimensões das estratégias de internacionalização: Telefónica da Espanha, Telecom Itália, France Telecom e BellSouth.....	119

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Opções de alianças estratégicas.....	38
FIGURA 2: Redes Globais da Concert.....	56
FIGURA 3:Redes da MCI WorldCom.....	57
FIGURA 4:Redes globais da France Telecom.....	58
FIGURA 5:Principais operações no setor de telecomunicações.....	62
FIGURA 6:Estrutura do mercado de telecomunicações na Argentina.....	77
FIGURA 7:Telecom Italia: estrutura internacional.....	101

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Evolução dos preços no segmento de telefonia celular.....	67
GRÁFICO 2: Telefónica da Espanha: receita operacional.....	97
GRÁFICO 3: Telefónica da Espanha: dívida financeira e investimentos.....	98
GRÁFICO 4: France Telecom Group: total da receita.....	110
GRÁFICO 5: <i>France Telecom Group</i> : Porcentagem de receita por segmento.....	111
GRÁFICO 6: Bell South: Receita operacional.....	115.
GRÁFICO 7: Crescimento da receita por segmento.....	115

## INTRODUÇÃO

A INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES, desde 1980 e culminando nos anos 90, enfrentou profundas transformações em todo o mundo. Atualmente, quatro adjetivos definem o mercado global de telecomunicações: *privado, competitivo, móvel e mundial*. Essa modificação dinâmica reflete não só as forças do avanço tecnológico e o fenômeno da globalização, como também as mudanças das políticas públicas com o processo de privatização, desregulamentação e liberalização<sup>1</sup>.

No início de 2002, segundo dados da *Union Internacinal de Telecomunicaciones* (UIT), mais da metade dos países do mundo já haviam privatizado, total ou parcialmente, suas operadoras de telecomunicações. Mesmo em países onde não ocorreram as privatizações é crescente o número de empresas privadas no setor. O segmento com o maior número de empresas privadas é o de telefonia móvel, em que novas operadoras estão surgindo graças a licenças ou concessões. De acordo com a UIT (2002), 85% dos países têm uma empresa privada no segmento de telefonia fixa, seja ela local ou de longa distância, e apenas 2% dos países não contam com nenhuma empresa privada nesses dois segmentos.

Na América Latina, em especial, notou-se um crescimento explosivo que procurava atender à demanda e que, em várias ocasiões, foi impulsionado, também, pela agregação de novos serviços. As transformações institucionais, de mercado e de tecnologias permitiram aos investidores estrangeiros, sobretudo os provenientes dos Estados Unidos e da Europa, o acesso ao mercado de telecomunicações latino-americano. Isso porque, ao se defrontarem com o amadurecimento dos mercados domésticos, os grandes grupos de telecomunicações buscaram não só novas oportunidades dentro do mercado doméstico, mas também a expansão para outros mercados. Nesse contexto, a América Latina tornou-se um importante alvo para suas estratégias.

---

<sup>1</sup> Pode-se entender como privatização a venda, por parte do governo, de parte ou de todas as partes da estatal para investidores privados. A desregulamentação ocorre quando há uma redução de barreiras de entrada e outras restrições, e/ou quando há uma redução da formalidade burocrática e envolvimento de governo. A liberalização pode ser definida quando há mudança da natureza do mercado e da forma de atuação das empresas já estabelecidas. Nesse caso, são retiradas as barreiras à entrada de novas concorrentes ou ainda de novos serviços.



Outra mudança presenciada na década passada foi o aumento substancial da concorrência. Nos segmentos internet e telefonia móvel, os mercados são extremamente competitivos e chegam a apresentar uma concorrência em 86% e 78% dos países, respectivamente (UIT, 2002). Contudo, no segmento de telefonia de longa distância (37%) e local (43%), os números alcançados pela penetração da concorrência nos países ainda não chegaram a 50%. O aumento da concorrência, destacadamente na telefonia móvel, representou uma elevação significativa do número de celulares — especialmente em países em desenvolvimento. Com isso, o mercado de telecomunicações se torna cada vez mais móvel, e espera-se que, daqui a alguns anos, o número de linhas de celulares ultrapasse o das fixas (UIT, 2002).

Outro reflexo do desenvolvimento do setor é a mundialização. Tal fenômeno tem afetado o setor de três maneiras: 1) no processo de internacionalização das operadoras — as principais operadoras diversificam suas operações para outros países que não os domésticos — é cada vez mais raro encontrar um país onde não exista um investidor estrangeiro no setor; 2) nos acordos regionais e multilaterais — os governos, muitas vezes, atrelam a liberalização do setor a acordos internacionais; 3) no crescimento de serviços mundiais — crescimento de sistemas que permitam aos clientes continuar utilizando os serviços de sua operadora fora do seu país de origem.

Paralelamente a esse processo, ocorrem a formação de alianças comerciais e tecnológicas, a ampliação do mix de produtos ofertados e a falência do sistema de subsídios cruzados que balizaram a estrutura de tarifas em décadas mais recentes. A indústria de telecomunicação, em particular, necessitou — dentro da formação de uma “sociedade de informação” apoiada na crescente globalização dos mercados e no desenvolvimento dos sistemas financeiros — da alavancagem de um grande volume de investimentos para viabilizar a modernização e ampliação das redes e a oferta de serviços de valor adicionado<sup>2</sup>.

De modo geral, em países em desenvolvimento, a situação era bastante crítica no início da década 1990; isso porque as redes de telecomunicações estavam apoiadas em tecnologias obsoletas e inadequadas para a intensidade e diversidade desse novo fluxo de informações. Exemplos marcantes dessa realidade são: a China (0,8 telefone/100 habitantes), a Índia (0,5 telefone/100 habitantes) e a Indonésia (0,5 telefone/100

---

<sup>2</sup> Os serviços de valor adicionados incluem os serviços de transmissão de dados e imagens, tais como videoconferências, videotexto, acesso a banco de dados e imagens e transações financeiras, entre outros. (Pastoriza, 1996)

habitante) que, combinadas, detém 40% da população mundial, mas apenas 20 milhões de telefones instalados (Pastoriza, 1996).

O fato de as tecnologias de informação terem se tornado um bem estratégico ao desenvolvimento mundial fez com que essa indústria se tornasse uma das mais dinâmicas da economia mundial. O setor de telecomunicações alcançou, na década de 1990, um crescimento de 7%, o que equivale ao dobro do crescimento do PIB mundial. Para se ter uma idéia desse crescimento, no final dos anos 70, apenas duas empresas do setor estavam classificadas entre as 25 de maior capitalização do mundo; já na década de 90, esse número foi elevado para 10 (*Business Week*, 2000, citado por Pires & Dore, 2000).

Nos últimos anos, entretanto, o setor enfrenta uma queda nos altos índices de crescimento, sobretudo se esse crescimento for comparado com o dos anos 90. Muitas operadoras contrairam dívidas elevadas<sup>3</sup>, o que diminuiu a euforia em torno do setor. Entre 2000 e 2002, em virtude das reduções nas receitas — e num esforço de cumprimento das obrigações referentes a empréstimos —, as empresas dispensaram trabalhadores em um número muito elevado. Nos Estados Unidos da América, entre fabricantes e operadores, foram dispensadas aproximadamente 500.000 pessoas (Careto, 2002, 2).

O objetivo do presente trabalho é mostrar como, diante do novo panorama mundial do mercado de telecomunicações, as operadoras têm direcionado as suas estratégias. O trabalho expõe, também, como algumas estratégias — especialmente a diversificação, seja ela no âmbito produtivo ou geográfico — têm se colocado como recurso recorrente pelas operadoras de telecomunicações; elas convergem para o aumento do mix de serviços de valores agregados e a ampliação da atuação nos mercados globais.

Em especial, o trabalho analisa o mercado de telecomunicações da América Latina. Para tanto, aborda-se o processo de reestruturação do setor de telecomunicações na Argentina, no Brasil, no Chile e no México — por se considerar que estes sejam os mais relevantes mercados latino-americanos. Para exemplificar, foram selecionadas quatro operadoras consideradas importantes por terem grande participação em tal

---

<sup>3</sup> As duas maiores dívidas são da France Telecom e da KPN, e seus exemplos são emblemáticos: a primeira tem uma dívida líquida de 60 bilhões de euros para o exercício de 2001, cerca de cinco vezes o Ebitda — resultado operacional antes dos juros, do imposto de renda, da depreciação e da amortização — do ano; a segunda tem com uma dívida líquida de 15 bilhões de euros (Careto, 2002:2).

mercado. São elas: a norte-americana BellSouth, a France Telecom, a Telecom Italia e a Telefónica, da Espanha

O trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro descreve algumas teorias de organização industrial e analisa as várias estratégias adotadas pelas empresas do setor. O segundo faz uma contextualização e mostra as mudanças do mercado mundial de telecomunicações nos aspectos institucionais, mercadológicos e tecnológicos. O terceiro trata do mercado da América Latina, especialmente em alguns dos seus principais países: Argentina, Brasil, Chile e México. O quarto mostra não só o histórico das empresas analisadas, como também quais foram as suas trajetórias no que tange às estratégias; o objetivo principal desse capítulo é relacionar as estratégias das empresas com o novo contexto apresentado nos capítulos 2 e 3 e mostrar analiticamente qual é a relação entre as várias estratégias adotadas pelas operadoras. Depois disso, estão as considerações finais, que indicam algumas das possíveis perspectivas para o setor nos próximos anos.

## CAPÍTULO 1

### *Estratégias competitivas, corporativas, de internacionalização e cooperativas: uma breve revisão de literatura*

AS DIFERENTES CONDIÇÕES do mercado doméstico, aliadas ao alto dinamismo das inovações tecnológicas, levam as operadoras de serviços de telecomunicações a adotarem estratégias que permitam-nas ampliar e manter a posição que ocupam no mercado. A globalização e, por consequência, a transnacionalização das empresas engendram uma constante busca por estratégias que resultem em maiores ganhos de competitividade; noutras palavras, com base em estratégias distintas no que se refere à diferenciação de serviços ofertados, ou seja, ao nicho de mercado em que atuam, as operadoras de telecomunicações procuram aumentar as possibilidades de ganho.

O processo de globalização transpõe barreiras e multiplica a concorrência, à medida que esta deixa de ser local para se projetar em âmbito mundial. No mercado de telecomunicações, o reflexo de tal processo ocorre de maneira mais acentuada<sup>4</sup>, uma vez que elas são consideradas um setor estratégico em que se enfrenta uma onda de fusões e aquisições associada com uma rápida difusão do progresso técnico.

Considerando-se, então, esta nova ordem econômica mundial, as empresas devem ser mais ágeis na adaptação às mudanças no mercado. Para tanto, procuram adotar estratégias que tornem possível a ampliação de capacidade, seja ela dentro do mercado já atendido ou na diversificação geográfica, em que as operadoras de telecomunicações procuram garantir e ampliar a participação delas no mercado internacional.

Neste capítulo, são abordados alguns referenciais teóricos acerca de estratégias empresariais. Inicialmente discute-se o conceito de estratégia e como esta é importante para se definir a posição da empresa no mercado.

Com base no pressuposto de que a estratégia tem início nas unidades de negócios, serão enfocadas primeiramente as estratégias competitivas. Após serem definidos os objetivos estratégicos das empresas deve-se direcionar a estratégia de crescimento, e este pode ocorrer via ampliação do leque de produtos ou serviços

---

<sup>4</sup> De acordo com Rangel (2000), citado por Pires & Dorez (2000), em 1999 cerca de 20 % do total mundial de fusões e aquisições, assim como do fluxo de comércio internacional e dos investimentos diretos estrangeiros, se realizou entre empresas de telecomunicações e indústrias convergentes.

ofertados, ou ainda pela atuação em novos mercados geográficos (como mostra a subseção 1.2).

Posteriormente passa-se à análise do como a firma se diversifica produtiva ou geograficamente e, portanto, das estratégias corporativas e de internacionalização. Ressaltam-se ainda no capítulo os meios pelos quais essa diversificação pode ocorrer, a exemplo de aquisições, *joint ventures* etc.

### 1.1 – Estratégias Competitivas

A discussão a respeito de estratégias empresariais sempre esteve no cerne da abordagem da organização industrial, portanto vários são os conceitos aceitos sobre estratégia. Segundo Mintzberg & Quinn:

Strategy is the pattern or plan that integrates an organization's major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization's resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment, and contingent moves by intelligent opponents. (2001, p. 3)

Os objetivos estratégicos determinam o que tende a ser executado e quando será executado; entretanto não mostra como, e se, a empresa alcançará tais resultados. Todas as firmas têm diversos objetivos distribuídos numa complexa hierarquia; contudo é o objetivo principal que direciona os objetivos estratégicos das empresas e, portanto, a estratégia central (Mintzberg & Quinn, 2001).

Hamel & Prahalad (1995) apontam para as necessidades que as empresas têm de ir além das medidas de eficiência operacional e, portanto, de traçar estratégias, dado que a formulação estratégica assumiu um importante papel no momento em que as empresas passaram a lidar com discontinuidades ambientais. Em mercados com mudanças intensas, a estratégia deve ser cada vez mais dinâmica, de modo a centrar forças tanto na capacidade de prever os movimentos e contramovimentos da concorrência quanto de reagir a eles, além de promover alterações para obter demanda por seus produtos. A estratégia é um ponto importante para se responder às questões e se saber em qual das direções a empresa deve crescer e como ela pode alcançar a direção escolhida.

De acordo com Mintzberg (1994), as estratégias podem ser classificadas segundo duas visões teóricas predominantes. Na primeira, a estratégia seria um problema de posicionamento, ou seja, a estratégia tem uma visão *para baixo*, focalizando o ponto

exato em que o produto encontra o consumidor, e uma visão *de dentro para fora*, enxergando o mercado externo. A segunda mostra a estratégia como uma questão de perspectiva, na qual a visão estratégica é *para dentro*, focalizando os pensamentos dos estrategistas coletivos, e *de baixo para cima*, formando-se uma macrovisão da empresa.

De acordo com seus objetivos táticos, a empresa pode adotar uma estratégia de crescimento, que pode ser dentro do seu próprio mercado, de outros mercados — seja de novos produtos e/ou serviços —, ou mesmo de novos mercados regionais ou globais. As estratégias que se referem às unidades de negócios são denominadas competitivas.

No que tange às estratégias competitivas:

Elas sinalizam o sentido do movimento da empresa quanto à produtos e/ou serviços e mercados, a partir de sua postura atual. Correspondem à ação que a empresa vai adotar perante o ambiente, tendo em vista a sua missão, seus propósitos e o resultado de seu diagnóstico estratégico. (Guimarães, 2000, p. 40)

No que se refere à formulação de uma estratégia competitiva, está o relacionamento da empresa com o seu meio ambiente, e, segundo a vertente do posicionamento, o ponto principal no que diz respeito ao ambiente é a indústria, ou são as indústrias, em que a empresa atua. Neste trabalho dar-se-á um enfoque para estratégia vista como um problema de posicionamento; ou seja, à idéia de que as estratégias partem da análise da posição em que a empresa atua no mercado no qual concorre.<sup>5</sup>

Para Porter — talvez o principal expoente da escola do posicionamento —, a empresa, diante do ambiente cada vez mais competitivo, deve definir sua estratégia competitiva com base em uma posição que seja exclusiva e valiosa, tendo em vista um conjunto de diferentes atividades. Assim, Porter (1998, p. 63) define o conceito de posicionamento estratégico como a escolha de “atividades diferentes daquelas dos rivais”. Segundo esse autor, a estratégia de uma empresa está em descobrir e apropriar-se de uma posição única.

Porter (1986) ainda aponta que o objeto central de uma empresa é obter uma rentabilidade alta a longo prazo, ressaltando que a indústria, isto é, o setor de atividade, é a unidade fundamental da análise estratégica. Desse modo, o autor considera que as estratégias competitivas são ações defensivas ou ofensivas para que a empresa enfrente

<sup>5</sup> A Telefónica da Espanha, talvez seja um dos melhores exemplos da adoção de estratégias diferenciadas de acordo com cada mercado. Definindo-se como uma empresa “multidoméstica e global”, a Telefónica apresenta uma oferta integrada de serviços de telecomunicação para se adaptar às necessidades de cada mercado que a empresa opera.

as condições da indústria, por meio da interação de cinco forças competitivas: rivalidade dos concorrentes, ameaça de entrada, poder de negociação do cliente, poder de negociação do fornecedor, ameaça de produtos ou serviços dos substitutos.

A intensa rivalidade está relacionada com a estrutura da indústria. Em mercados com um maior grau de concentração é comum haver interdependência entre as empresas e, assim, menor rivalidade ou concorrência no preço. Quando, ao contrário, a indústria for composta por inúmeros pequenos participantes haverá maior rivalidade interna, tendo em vista que “cada concorrente poderá pensar que os seus efeitos sobre os outros passará despercebido e, assim, estará tentado a conquistar a participação adicional, perturbando com isso o mercado” (Ghemawat & Collin, 1998, p. 38). Em uma indústria em que há uma empresa dominante, o grau de rivalidade tende a ser menor, visto que um concorrente maior é capaz de determinar o preço e disciplinar seus concorrentes.

Outro fator relativo à estrutura que influencia a rivalidade na indústria são as condições básicas do setor. Os setores intensivos em capital são determinados diretamente pelo nível de utilização da capacidade, pois esta tende a influenciar a disposição das empresas para o engajamento numa competição via preço. Nesse sentido, custos fixos elevados, excesso de capacidade, crescimento lento e falta de diferenciação entre os produtos/serviços resultam em uma maior rivalidade; cujo grau, também, pode ser influenciado por determinantes comportamentais.

Em mercados industriais em que os concorrentes são diversos e há uma atribuição de alto valor estratégico às suas posições ou, ainda, enfrentam altas barreiras à saída, provavelmente haverá uma concorrência mais agressiva; logo, uma rivalidade maior. O comportamento do mercado é influenciado não só pelas concorrentes, mas também pelas potenciais entrantes: a ameaça de entrada vem determinar a lucratividade média de um setor. Já a ameaça à entrada, ao contrário, está diretamente relacionada com a existência de barreiras à entrada<sup>6</sup>; que se impõem sempre que há dificuldade para que uma empresa de fora atue no mercado.

As principais barreiras à entrada apontadas por Porter (1986) são as economias de escala, as diferenças de produtos patenteados, a identidade de marca, os custos de

---

<sup>6</sup> O conceito de barreira à entrada foi desenvolvido por Kaldor (1934) e aprofundado por Bain (1956), que considera a condição de entrada numa indústria — leia-se “estado de concorrência potencial” — um agente fundamental na determinação da conduta de uma empresa. As vantagens das empresas estabelecidas em relação às potenciais entrantes refletem, segundo o autor, a flexibilidade que uma empresa tem para aumentar seu preço, além de um nível competitivo, sem atrair novas firmas para a indústria. Esse nível competitivo é dado pelo custo médio mínimo mais a taxa de retorno médio da indústria.

mudança, as exigências de capital, o acesso à distribuição, as vantagens de custo absoluto — curva de aprendizagem, acesso a insumos necessários, projeto de produtos de baixo custo —, a política governamental e a retaliação esperada. Os novos entrantes se tornam ameaças para as empresas existentes à medida que trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais.

A existência de produtos substitutos — isto é, de produtos aceitáveis e disponíveis que desempenhem as mesmas funções ou ofereçam os mesmos benefícios — limita os preços médios que podem ser cobrados e, portanto, a quantidade de valor que pode ser criada. “A possibilidade de substituição no lado da oferta influencia a disposição dos fornecedores para prover os insumos requeridos, assim como a facilidade de substituição no lado da demanda influencia a disposição dos compradores para pagar pelos produtos.” (Ghemawat & Collin, 1998, p. 40).

A extensão do poder do cliente, por sua vez, depende da credibilidade de sua alavancagem de barganha e da sensibilidade do mercado ao preço. O poder dos clientes permite que se comprimam as margens da indústria, à medida que forçam os concorrentes a reduzir preços e/ou aumentar o nível de serviços ofertados sem recompensa. A sensibilidade ao preço depende: da relação entre preço e compras totais, das diferenças existentes entre produtos, da identidade de marca, do impacto sobre a qualidade e o desempenho, dos lucros do comprador e dos incentivos dos tomadores de decisão. O poder de negociação do cliente é diretamente proporcional à concentração de compradores *versus* concentração de empresas, grandes volumes, custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa, informação disponível ao comprador, possibilidade de integração para trás e produtos substitutos.

O poder dos fornecedores depende do tamanho e da concentração destes em relação aos participantes da indústria, assim como do grau de diferenciação dos insumos oferecidos. Em mercados em que os fornecedores têm a possibilidade de cobrar preços diferenciados em virtude da diferença de valor que esse produto agrega para os clientes, geralmente são caracterizados por apresentarem um alto poder dos fornecedores. Assim, as principais variáveis que influenciam o poder que os fornecedores exercem sobre as indústrias são: diferenciação de insumos, os custos de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria, o impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação, a presença de insumos substitutos, a concentração de fornecedores, a importância do volume para o fornecedor, o custo relativo e as compras totais na indústria, a ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.



As cinco forças estruturais mencionadas afetam a rentabilidade da indústria e influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria; e tais forças influenciam as estratégias competitivas das empresas. Ao se analisar a relação entre compradores e fornecedores verifica-se a importância dessas forças sobre as estratégias cooperativas. Para combater a intensidade delas, a empresa — segundo Porter (1986) — deve optar pelas chamadas estratégias genéricas e, assim, adotar uma posição para se sobressair competitivamente. Esse autor define tais estratégias como métodos para superar as concorrentes dentro de uma indústria e aborda três estratégias: liderança do custo total, diferenciação e enfoque.

A estratégia de liderança do custo total baseia-se num conjunto de políticas funcionais cujo objetivo primeiro é a redução de custos. Para tanto, a estratégia principal é ter custos menores que os das concorrentes, portanto poder ter retorno acima da média; tal possibilidade permite à empresa conseguir balancear as forças competitivas que o mercado apresenta. A segunda estratégia genérica é a diferenciação do produto ou do serviço, que possibilita à empresa criar algo exclusivo no mercado em que atua. O enfoque é a última estratégia genérica e está na premissa de que a empresa — ao delimitar o alvo estratégico — deve focar nele para assim conseguir uma maior eficiência.

A próxima seção mostra a teoria do crescimento e como a diversificação é um instrumento que permite à empresa alcançar vantagens competitivas.

## **1.2 – A teoria de crescimento da firma e a diversificação**

As estratégias de crescimento da firma, segundo Penrose (1979), estão interligadas com a diversificação de atividades. Para essa autora, as firmas mais eficientes seriam aquelas altamente diversificadas, que fabricam produtos distintos e extensivamente integrados. O significado de uma firma diversificada está associado com a ampliação de suas atividades.

Uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produção, ela parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daquele que já fabrica, e cuja produção implique diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma”. [Desta maneira, a diversificação compreende] “incrementos nas variedades de produtos finais fabricados, incrementos na integração vertical e incrementos nos números de áreas básicas de produção nas quais as firmas operam.” (Penrose, 1979, p. 5)

Penrose (1958) salienta o fato de que as empresas maiores e mais prósperas têm sua produção bastante diversificada; que parecem estar sempre dispostas a iniciar a fabricação de novos produtos. Para a autora, a diversificação torna a empresa menos vulnerável, tendo em vista que uma empresa especializada pode ficar muito sensível quanto à troca de tecnologia ou de preferência dos consumidores. A diversificação representa, também, a continuidade de oportunidade de investimentos das empresas, ao considerar que os rendimentos são decrescentes quando se aumenta a produção para um mesmo mercado.

Para Penrose, existem três tipos de diversificação, a saber:

1ª, la entrada en nuevos mercados com nuevos artículos, empleando la misma base de producción, 2ª, la expansión dentro del mismo mercado com nuevos productos basados en outra tecnologia, y 3ª, la entrada en nuevos mercados com nuevos productos basados en una tecnologia diferente. (Penrose, 1958, p. 123)

Para grande parte das empresas, a proteção efetiva a longo prazo inclui a capacidade de superar as competidoras — ou, pelo menos, de igualar-se a elas — na inovação de processos produtivos, produtos e técnicas de mercado (Penrose, 1958, p. 126). As empresas que se antecipam no que se refere às inovações tendem a ter vantagens comparativas — uma vez que estão protegidas por patentes, que impedem imitações — ou simplesmente por serem as primeiras a inovar; de forma que a pesquisa serve tanto para obter aumento nos lucros quanto para contribuir para a sobrevivência da empresa.

Uma forma especial de diversificação é a verticalização, em que a empresa passa a produzir para seu próprio uso — integração para trás —, ou quando alguns de seus produtos finais passam a ser produtos intermediários — integração para frente. Pode-se dizer que:

La integración hacia atrás tendrá lugar solo si se espera que ella reduzca los costes, puesto que esta integración va a sustituir la adquisición de materiales o de procesos que entren en los costes de producción de los artículos ya fabricados; la posibilidad de beneficio de la integración hacia atrás se mide por su efecto sobre los ingresos netos de la empresa. (Penrose, 1958, p. 161)

Outro fato resultante do processo de integração para trás é a necessidade de se reduzirem os riscos de abastecimento de matéria-prima (Penrose, 1958). Ao adotar uma

estratégia de diversificação, a empresa busca — mediante um investimento em outro mercado, seja ele interno ou externo — superar restrições impostas pelo crescimento de seu mercado corrente. A diversificação pode ser feita pela: a) diversificação de produtos finais; b) pela verticalização produtiva, considerada por Penrose (1958) uma forma especial de diversificação. O crescimento externo pode vir pela fusão de duas ou mais firmas, ou aquisição de uma firma por outra.

Para Guimarães (1987), ao se examinar o processo de diversificação de uma empresa deve-se analisar, também, as experiências passadas<sup>7</sup>. Isso porque estas condicionam, em certa medida, o padrão e o rumo da diversificação; e nelas, um fator relevante são as características da indústria a que a firma pertence. Assim, ao se fazer uma análise dos rumos da diversificação de uma firma é importante ressaltar a estrutura do mercado em que esta atua — as principais estruturas são as competitivas, monopólios e oligopólios. Para este estudo, os mais importantes são o monopólio e o oligopólio.

Os monopólios eram a antiga estrutura utilizada em grande parte dos mercados mundiais de telecomunicações, em que — como característica — só uma empresa ofertava um produto ou serviço para qual não havia substitutos. Também eram, na maioria, estatais — a exploração dos serviços de telecomunicações passava pelo controle do Estado.

A reestruturação do setor de telecomunicações promoveu uma transição para os oligopólios privados<sup>8</sup>. O oligopólio é caracterizado por uma estrutura em que poucas empresas detêm grande parte do mercado cujos produtos podem ser ou não diferenciados. O oligopólio pode ser homogêneo — em que a homogeneidade de produtos é a característica principal (por não haver diferenciação dos produtos, a concorrência passa, muitas vezes, por diferenças de oferta nos produtos) — ou diferenciado — definido pela natureza dos produtos, isto é, produto e/ou serviços diferenciados, visto que possibilita às empresas uma disputa pelo mercado mediante a utilização da *estratégia de diferenciação* (Possas, 1985).

Esses mercados apresentam uma propensão maior à diversificação, haja vista que, no âmbito das telecomunicações, há mais concorrência e dinamismo tecnológico, o que propicia um maior investimento em P&D; logo, é mais fácil dominar tecnologias

---

<sup>7</sup> As condições do mercado, como a demanda, são um fator importante para determinar os rumos das diversificações das empresas. As operadoras norte-americanas tiveram um papel menor no processo de privatização da América Latina da década de 1990 em decorrência das condições do mercado do Estados Unidos, que ainda apresentava um alto potencial de demanda; ao contrário da Europa, onde o mercado se encontrava, de certa forma, saturado.

referentes a outros, ou mesmo novos, produtos. Tal estrutura de mercado ainda está mais suscetível a inovações tecnológicas rápidas; portanto, a diversificação pode agir como uma forma de minimizar riscos e ainda diluir custos.

O setor de telecomunicações pode ser considerado um oligopólio diferenciado. Isso porque, mesmo sendo ele um único serviço, existem diferentes formas de oferta; um exemplo são as empresas de telefonia celular que oferecem planos distintos, com variadas tarifas para consumidores.

Os caminhos pelo quais as firmas podem se diversificar estão explicitados na subseção a seguir. Nela são abordadas tanto a diversificação produtiva como uma estratégia corporativa da empresa, quanto a diversificação geográfica como uma estratégia de internacionalização.

### **1.2.1 – A diversificação produtiva — estratégias corporativas**

Num contexto de freqüentes mudanças tecnológicas, em uma concorrência produtiva e financeira acirrada, as empresas buscam na diversificação não só um caminho para diminuir riscos, bem como alcançar maior rentabilidade e, portanto, flexibilidade financeira para novos investimentos produtivos. A diversificação pode ocorrer em dois níveis: produtivo ou geográfico. A diversificação produtiva está relacionada com o aumento do mix de produtos e/ou serviços oferecidos pelas empresas; e a diversificação geográfica, com a atuação em outros mercados que podem ser em outras regiões ou países. Entretanto, a diversificação produtiva não exclui a diversificação geográfica; pelo contrário, elas podem ser em grande medidas complementares.

Uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégias: a estratégia das unidades de negócio (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial). A estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócio em que os grupos competem. A estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de negócios.<sup>9</sup> (Porter, 1998, p. 217)

<sup>8</sup> No capítulo 2, essa transição será mais bem explicitada.

<sup>9</sup> No caso das operadoras de telecomunicações, elas são, na maioria, grandes corporações e geralmente trabalham em quatro segmentos: telefonia fixa local, telefonia de longa distância, telefonia móvel, TV e cabo e internet. Contudo, tais empresas estão agora investindo em segmentos como entretenimento e mídia. A Telefónica da Espanha, adquiriu diversas empresas de mídia na Espanha, no Reino Unido e, sobretudo, na América Latina, onde é proprietária de uma estação de rádio e de uma série de publicações impressas.

Quando aumentam o mix de produtos, isto é, quando diversificam a produção, as empresas estão adotando estratégias corporativas para gerenciar suas várias atividades. De acordo com Porter (1998), o sucesso de tais estratégias está vinculado a ganhos claros e compensatórios e nas vantagens competitivas das unidades de negócios. A escolha de uma estratégia corporativa deve estar associada com o desempenho da empresa no passado<sup>10</sup>. Com base nessa estratégia, as empresas podem gerenciar e direcionar o tipo de diversificação adotada — nesse caso, a diversificação produtiva é um meio utilizado, muitas vezes, para aumentar a rentabilidade das empresas, e ainda diminuir riscos e a vulnerabilidade, pois há um aumento no escopo de negócios.

A diversificação pode realizar-se em vários níveis: quando há uma baixa diversificação — por exemplo, mais de 70% do faturamento provem de uma só atividade; quando há ligação entre os negócios da empresa diversificada — diversificação concêntrica; e quando há pouco relacionamento entre as atividades da empresa — diversificação conglomerada (Hitt *et alli.*, 2001, p. 240)

A diversificação concêntrica faz com que as empresas obtenham ganhos na transferência de capacidades e recursos de uma empresa para outra; são as chamadas economias de escopo — leiam-se ganhos obtidos pela produção de mais de um produto. Por apresentar alta relação entre as atividades das empresas, esse tipo de diversificação possibilita uma elevada transferência das competências essenciais, assim como de recursos e habilidades e, portanto, uma alta economia de escopo. Outro motivo para a diversificação concêntrica é a viabilização do aumento de poder mercadológico, que ocorre quando “a firm is able to sell its products above the existing competitive level or reduce the cost of its primary and support activities below the competitive, or both” (Hitt *et alii*, 2001, p.244).

Dessa forma, seja pelo aumento de preço acima do preço médio de mercado ou pela redução do custo abaixo do custo médio, o aumento do poder de mercado por meio da diversificação pode proporcionar uma maior rentabilidade à empresa diversificada.

A primeira forma para o aumento de poder de mercado é a diminuição da competição excessiva, pois — à medida que optam por uma diversificação concêntrica

<sup>10</sup> Atualmente, na expectativa de oferecer vários serviços (*one-stop-shopping*), as operadoras de telecomunicações realizam operações de aquisições e/ou parcerias, visando proporcionar aos clientes — com essa estratégia — uma só conta para os serviços de telecomunicações deles. Em muitos casos, a oferta de vários tipos de serviços por uma operadora é possível com a utilização de redes de outras operadoras. Tal prática deu origem às chamadas *clearing houses*, que têm a função de computar o tráfego entre as operadoras e fazer a compensação e cobrança.

— as empresas podem realizar uma *mutual forbearance*, isto é: “a relationship between two firms in which excessive competition leads to a situation whereby the firms see that such competition is self destructive and, without formal agreement, cease engaging in it” (Hitt *et alii*, 2001, p. 244).

A tendência que as empresas têm a seguir as concorrentes em outros mercados — seja no âmbito geográfico ou de produtos — leva à chamada competição multiponto<sup>11</sup>; e isso acarreta, muitas vezes, um elevado nível de competição, que se traduz na redução de rentabilidade. Ao adotarem uma diversificação concêntrica, elas tendem para *mutual forbearance*, o que facilita a entrada em mercados com nível competitivo mais baixo e possibilita, assim, o fortalecimento do poder de mercado.

As integrações verticais são outra forma de gerar aumento do poder de mercado. Segundo Hitt *et alii* (2001, 245), elas sucedem quando “a company is producing its own inputs (backward integrations) or owns its own source of distribution of output (forward integration)”. As integrações verticais realizadas pelas empresas no âmbito de uma diversificação concêntrica permitem que se tenha mais controle sobre o processo produtivo e a qualidade do produto final — o que aumenta as vantagens no mercado e, portanto, o poder mercadológico da empresa.

Outros tipos de diversificação são aqueles em que os negócios de atuação das empresas não têm grande relação entre si; e é chamada de diversificação conglomerada. A principal característica desse tipo de diversificação é a viabilização das economias financeiras. Estas, de acordo com Hitt *et alii* (2001), resultam de uma melhor alocação de recursos financeiros, seja dentro ou fora das empresas; em outras palavras, a empresa aloca seu capital de modo a maximizar a eficiência financeira.

Tais economias podem ocorrer de duas formas: pela alocação eficiente dos recursos internos ou por meio da reestruturação. Aquela pressupõe que as empresas busquem “to reduce risks among the firms business units — for example through the development of a portfolio of business with different risk profiles” (Hitt *et alii*, 2001, 248). Mediante a diversificação de *portfolio*, as empresas minimizam riscos. Outro tipo de economia financeira proporcionado pela estratégia de diversificação conglomerada acontece quando “a firm to buy and sell businesses in the external market with the intent of increasing the total value of the firm” (Hitt *et alli*, 2001, 249). Portanto, essa

---

<sup>11</sup> A Telefónica da Espanha, e a Telecom Italia, por exemplo, competem em muitos mercados, tais como Brasil, Argentina e mesmo no mercado espanhol.

estratégia está baseada na compra de uma corporação e na reestruturação de seus ativos, para vendê-la separadamente, num outro momento, a um valor mais elevado<sup>12</sup>.

Dado que, na diversificação conglomerada não há grande relação entre os negócios da empresa, observa-se uma baixa transferência de habilidades. Contudo, em mercados considerados instáveis — como os da América Latina —, esse tipo de diversificação é bastante usual, tendo em vista a necessidade do *hedge* para o alto risco. O Quadro 1 mostra as principais características das estratégias de diversificação concêntrica e conglomerada.

#### — QUADRO 1

##### *Características dos tipos de diversificação*

<b>Diversificação concêntrica (relacionada)</b>	Alta relação entre os negócios, economia de escopo, alto compartilhamento de atividades, transferências de competências essenciais, aumento do poder de mercado, interação vertical.
<b>Diversificação conglomerada</b>	Economia financeira, baixa relação entre os negócios, baixa transferência de habilidades, reestruturação, alocação eficiente de capital.

Fonte: Hitt *et alii* (2001), com modificações.

Uma empresa diversificada, ou seja, que atua em mais de um escopo de negócio relaciona-se, portanto, com estratégias corporativas. Geralmente as operadoras de telecomunicação são empresas diversificadas, tanto em negócios relacionados quanto não relacionados. As estratégias corporativas exprimem em quais mercados elas devem atuar e como a *holding* deve gerenciar os negócios.

<sup>12</sup> De acordo com Porter (1998), existem quatro tipos frequentes de estratégias corporativas: a gerência de carteira, a reestruturação, a transferência de habilidades e o compartilhamento de atividades. A gerência de carteira é o conceito mais utilizado de estratégia corporativa; ele baseia-se na diversificação via aquisições. A reestruturação ocorre quando se adquire uma empresa com desempenho fraco, faz-se a sua reorganização, de forma a melhorar o seu desempenho e, assim, agregar valor à corporação. A transferência de habilidade acontece quando da seleção de setores em que as habilidades possam ser trocadas. Por último, esta a estratégia de compartilhamento de atividades, que ocorre quando há possibilidade de compartilhamento das atividades, tais como distribuição, marketing etc.

De acordo com Markides & Williamson (1997, p. 329) — autores que se fundamentam na *Resource Basic View* —, a diversificação concêntrica é mais eficiente que a conglomerada “because it allows the firm to exploit interrelationships among its different business units”. Nesse sentido, Markides & Williamson (1997) acentuam que o importante, numa estratégia de diversificação concêntrica é a possibilidade de se levar ativos estratégicos de uma empresa para outra e aumentar, assim, a vantagem competitiva da corporação.

Os ativos estratégicos caracterizam-se pela imitabilidade imperfeita e imperfeita substituíbilidade — sejam eles ativos tangíveis ou intangíveis. Sendo assim, são responsáveis pelo fortalecimento das barreiras à imitação; logo, nessa perspectiva, o motivo principal da diversificação seria a acentuação dos ativos estratégicos.

As competências essenciais, isto é, a maneira particular como as empresas operam, são importantes para ocasionar bons resultados a uma diversificação; tendo em vista que os ativos estratégicos:

Are the imperfectly imitable, imperfectly substitutable and imperfectly tradable asset necessary to underpin an SBU [Business Unit] cost or differentiation advantage in a particular market, then core competences can be viewed as the pool of experience, knowledge and systems, etc., that exist elsewhere in the same corporation which can be deployed to reduce the cost or time required either to create a new, strategic asset or expand the stock of an existing one. (Markides & Williamson, 1997, p.333)

Então, as competências essenciais das empresas estão relacionadas com a capacidade que têm de reproduzir e/ou ampliar seus ativos estratégicos para outros mercados. Ao acumular ativos estratégicos com base nas competências essenciais, a empresa diversificada dificulta a possibilidade de empresas copiarem seus produtos ou serviços. Noutras palavras, nota-se um aumento das barreiras à imitação.

Assim, segundo Markides & Williamson (1997), a diversificação concêntrica promove quatro vantagens no nível da corporação: 1) amortização de ativos — promovida pela economia de escopo, especialmente no curto prazo; 2) melhoria dos ativos — a competência essencial de uma unidade de negócio melhora os ativos essenciais de outros negócios; 3) criação de ativos — reduz barreiras a entradas em outros negócios; 4) exploração de ativos — expansão das competências essenciais.



### 1.2.2 – Diversificação geográfica — estratégias de internacionalização

Quando a empresa decide pela atuação em outros países, está se engajando em uma diversificação geográfica, que se relaciona com as estratégias de internacionalização da empresa. Uma estratégia de internacionalização consiste na venda de produtos em mercados fora do mercado doméstico de uma empresa (Hitt *et alii*, 2001).

De acordo com esses autores, as empresas — mediante a expansão de atividades para além de suas fronteiras, isto é, com a diversificação internacional — podem alcançar quatro benefícios básicos: a) aumento no tamanho do mercado atendido; b) incremento da rentabilidade; c) maior economia de escala, escopo e aprendizagem; d) aproveitamento das vantagens competitivas locais.

Há uma pressão cada vez maior para as empresas se internacionalizarem e, também, para buscarem novos meios com o objetivo de alcançar vantagens competitivas. A dispersão das atividades da cadeia de valor em mercados internacionais e a gestão estratégica das operações de modo globalizado — somadas à possibilidade de aprendizado conjunto — têm sido apontadas como fontes potenciais de vantagem competitiva nos vários estudos acerca da atuação global das empresas (Bernardes & Fensterseifer, s./d.).

Cada vez mais, os produtos manufaturados de um país são empregados em outros países; e não se restringem apenas a produtos acabados: empregam-se também componentes, transferências do tipo intrafirma e produtos semi-elaborados. Desse modo, em um crescente número de indústrias, os benefícios da exploração de economias globais de escala e escopo têm acentuado a necessidade de estratégias de internacionalização pelas firmas.

Seguir uma estratégia de internacionalização é uma opção atraente para empresas, isso porque a concorrência nos mercados domésticos limita as oportunidades de crescimento. A diversificação, seja em âmbito produtivo — estratégias corporativas — ou no âmbito geográfico — estratégias de internacionalização —, pode ser uma importante alternativa para as empresas que encontram barreira no mercado em que atuam, visto que são meios de expansão de seus negócios. O tamanho de um mercado em âmbito internacional facilita os investimentos na variável Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), tanto pelo incentivo para obter vantagens no novo mercado de atuação, quanto pela diluição dos custos e, portanto, dos riscos.

Mercados maiores são cruciais no que se refere a aumentar o retorno em investimentos de plantas e equipamentos, e ainda, em empresas multinacionais há uma possibilidade maior de dissipação de riscos e investimentos. Assim, é nas empresas que operam em âmbito global que tendem a ocorrer os maiores investimentos em Pesquisa e Mercado.

Além disso, a necessidade de existirem grandes mercados para recuperar pesados investimentos está aumentando, ao passo que as inovações tecnológicas progressivamente se dinamizam; com isso, produtos novos ficam obsoletos rapidamente. Dito de outro modo, os investimentos precisam ser recuperados de forma cada vez mais rápida.

Outro fator importante é a habilidade das empresas para desenvolver tecnologias com base em processo imitativo, que tem se expandido em virtude das diferentes leis de patente de cada país e possibilita a imitação no processo de competição.<sup>13</sup> Com a engenharia reversa, os concorrentes podem desmontar um produto, aprender a nova tecnologia e desenvolver tecnologia, imitando, de maneira rápida, a inovação. Por conseguinte, o aumento dos mercados promovido por uma expansão internacional é atraente para muitas indústrias pela possibilidade da recuperação mais rápida do investimento de grandes volumes de capital, e ainda de despesas com P&D. Contudo, de acordo com Hitt *et alii* (2001, p. 231), o objetivo primário de investimentos internacionais é obter maior rentabilidade. O desenvolvimento científico do país em questão, também, pode afetar os investimentos em P&D de uma empresa; quanto maior o grau de internacionalização de uma empresa, maior será o investimento nos processos de P&D (Hitt *et alii*, 2001).

Ao decidir-se pela internacionalização, ou seja, pela atuação em outros mercados que não o doméstico, a empresa pode se expandir mediante a exportação de produtos — no caso de *tradable* —, licenciamentos, alianças estratégicas, aquisições ou *greenfield*, isto é, instalação de uma nova empresa.

A exportação é uma estratégia que não exige o estabelecimento em outros mercados. No entanto, é necessário que a empresa conte com um eficiente canal de distribuição. As desvantagens do ingresso via exportação estão nos altos custos de

---

<sup>13</sup> Segundo, CANTWELL (1999), ao analisar o processo de inovação com base na visão schumpeteriana, o aumento do lucro deriva dos níveis de inovação. Esse autor mostra que, para que ocorra a imitação, será necessário o desenvolvimento — por parte da empresa — de pesquisas que busquem inovações na capacidade interna da empresa. Por esse prisma, as inovações e imitações seriam complementares, já que ambas requerem pesquisa; logo, os melhores imitadores tendem a ser os melhores inovadores.

transportes e ainda por estarem sujeitos a elevadas tarifas de importação ou mesmo a elevações.

Os acordos de licenciamentos são outra forma de entrada nos mercados. No dizer de Hitt *et alii* (2000, p.339), tal acordo “allows a foreign firm to purchase the right to manufacture and sell the product within a host country or set of countries”. A estratégia de licenciamentos permite que se reduza o custo na expansão internacional, à medida que os investimentos na fabricação, em marketing e distribuição são feitos pelo licenciado. No entanto, o licenciamento traz algumas dificuldades — a exemplo do pouco controle do licenciador e da baixa rentabilidade —, visto que o lucro é dividido entre o licenciador e o licenciado. Em alguns setores ocorrem também problemas decorrentes de conhecimento tácito.

Um das formas mais utilizadas para a internacionalização das empresas são as Alianças Estratégicas<sup>14</sup> (AEs). As AEs internacionais são acordos entre duas ou mais empresas que regulam as atividades de cooperação por elas desenvolvidas, a fim de alcançarem objetivos estratégicos independentes; elas contribuem para a concretização das estratégias competitivas das empresas — uma vez que ocorre uma disponibilização de recursos das empresas participantes, de cuja combinação se esperam benefícios mútuos —, bem como permitem ainda que as empresas locais — com o conhecimento político e do mercado, e também com o capital e as novas tecnologias das entrantes — formem uma unidade de negócio altamente competitiva. É característico delas as empresas que as integram manterem-se independentes, apesar do acordo, e aquelas que participam compartilhar tanto o controle das atividades previstas no acordo quanto os benefícios produzidos.

As aquisições são consideradas a mais rápida forma de ingresso em outros mercados; as do tipo *cross border* cresceram significativamente nas últimas décadas, acima de tudo por causa da desregulamentação de alguns mercados. Elas consistem em operações de tomada de controle — total ou parcial — de empresas por outras empresas. O que as leva a recorrer a essa forma, varia de setor para setor: as motivações mais frequentes para as aquisições são o fortalecimento de posições de mercado, a expansão dos negócios, o acesso a recursos estratégicos tangíveis e/ou intangíveis, a realização de ganhos de eficiência etc. Os principais obstáculos encontrados pela estratégia de

---

<sup>14</sup> A ser discutido na seção subsequente

aquisições são o alto custo e os problemas enfrentados pela política regulatória de cada mercado.

Uma última forma de ingresso no mercado são as *greenfields*, ou seja, a construção de novas plantas. Apesar de ser uma estratégia que envolve altos custos e riscos, tem a vantagem de proporcionar à empresa o máximo controle sobre a atuação no mercado e uma grande lucratividade.

De acordo Hitt *et alli* (2000, p. 342), nas estratégias do tipo *greenfield*, a empresa “may have to acquire the knowledge and expertise of the existing market by hiring either host country nationals, possibility from competitive firm.”. Por isso são uma atraente forma de entrada nos mercados além fronteira: embora traga grandes riscos, acarrete custos e dificulte o gerenciamento da nova planta, tal estratégia permite que se tenha controle absoluto do negócio — que pode ser seguido de uma grande rentabilidade. O Quadro 2 organiza os principais tipos de ingresso nos mercados internacionais.

#### — Quadro 2

##### *Formas de ingresso no mercado internacional*

<b>Formas de ingresso</b>	<b>Principais características</b>
Exportação	Não há necessidade da instalação da empresa no país, de alto custo de transportes nem de vulnerabilidade as tarifas de importação.
Licenciamentos	Baixo custo, baixo risco, pequeno controle e baixo retorno.
Alianças estratégicas	Custos compartilhados, recursos compartilhados, riscos compartilhados, problemas com integração.
Aquisições	Rápido acesso ao novo mercado, alto custo, negociações complexas, problemas com operações domésticas.
<i>Greenfield</i>	Complexo, alto custo, acesso ao mercado demorado, alto risco, máximo controle, grande potencial lucratividade.

Fonte: Hitt *et alii* (2001), com modificações.

Dunning (1993) mostra que as empresas, ao se internacionalizarem, apresentam três conjuntos de vantagens: as específicas da empresa, as de localização e as de internalização, o que constitui o chamado *Paradigma Eclético de Dunning* — reexaminado pelo próprio autor para considerar algumas das implicações das mudanças que vêm ocorrendo no mercado global.

As vantagens específicas de propriedade podem ser de dois tipos: estruturais — referentes aos ativos tidos com exclusividade pela empresa em relação aos demais concorrentes, como tecnologia superior ou processo de produção eficiente — e de transação — relativos aos benefícios obtidos pela empresa com base na gestão comum de um conjunto de atividades relacionadas no país e no exterior. Adicionalmente, pode-se adquirir vantagem específica de propriedade mediante a conclusão, bem-sucedida, de alianças com outras empresas (Dunning, 1993).

A firma tem vantagens específicas quanto à propriedade — de empresas de uma nacionalidade ou subsidiárias dela, em relação a uma outra empresa — *ownership-specific advantage*. Essas vantagens podem ser:

- o tamanho e a posição estabelecida, a diversificação do produto ou processo, o poder de monopólio, a melhor capacidade e o melhor uso de recursos;
- a tecnologia “proprietária”, as marcas;
- acesso exclusivo ou favorável a insumos ou a mercados de produtos;
- acesso à capacidade da empresa matriz de cobrar preços favoráveis;
- vantagens derivadas especificamente da multinacionalidade: que aumenta as vantagens ao proporcionar mais oportunidades, capacidade de tirar vantagem de diferenças internacionais na dotação de fatores e mercados, diversificar riscos em diferentes áreas monetárias e explorar diferenças nos coeficientes de capitalização.

As vantagens de localização são oriundas da utilização combinada dos fatores de produção disponíveis em outros países. Elas podem ser estruturais, quando relativas às diferenças nos custos dos fatores de um país para outro; ou de transação, quando associadas ao aproveitamento de oportunidades no mercado para redução de riscos e condições de fechar contratos com fornecedores e clientes.

Além disso, ambientes onde se encontram aglomerados muitos recursos complementares aos de uma empresa, podem criar benefícios extras por causa da proximidade (Dunning, 1993). Vantagens locais específicas ocorrem quando é mais rentável para a firma explorar seus recursos fora do país de domicílio, pois há:

- distribuição espacial de insumos e mercados;
- custos de transporte e comunicações;

- controle de importações, impostos, incentivos etc.;
- infra-estrutura;
- economias de P&D, produção e marketing — influência das economias de escala na centralização da produção.

As vantagens da internalização referem-se à capacidade que tem a empresa de transferir suas vantagens específicas de propriedade através das fronteiras nacionais, internamente à sua própria estrutura. Isso ocorre à medida que ela percebe ser de seu melhor interesse internalizar o mercado para essas vantagens do que cooperar com outras firmas para explorá-las; e tal percepção é determinada pelos custos de coordenação e transação das modalidades alternativas. Associadas à internalização para a proteção contra falhas de mercado, ou à exploração delas, as vantagens da firma são:

- redução de custos associados com transações de mercados;
- contenção dos custos vinculados ao cumprimento da legislação sobre direitos de propriedade;
- a não-discriminação de preços, pois o mercado não permite;
- necessidade de o vendedor proteger a qualidade do produto;
- controlar os canais de comercialização etc.

Ao se internacionalizarem, as firmas adotam posturas diferentes quanto ao destino delas. Lichtenstein (1996, citado por De Paula, 1999) diferencia cinco modelos de estratégias de internacionalização adotados por empresas siderúrgicas: especialista de produto, especialista de processo, especialista num segmento no mercado global, especialista em múltiplos mercados locais e generalista regional.

No caso das operadoras de telecomunicações, adequando-se tal taxonomia, pode-se distinguir quatro casos: especialista em um segmento de mercado, especialista em país, especialista em múltiplos mercados com participações minoritárias, generalista.

As empresas especialistas em um segmento de mercado são aquelas que direcionam a estratégia principal a um segmento de mercado e buscam tornar-se líderes em tal segmento, atuando em vários países. Caso a empresa focalize sua estratégia principal em um país pode-se classificá-la como especialista em país. Pode ocorrer ainda

o caso de uma empresa atuar em diversos segmentos e em vários países — preferindo, porém, as participações acionárias minoritárias.

Nesse contexto, o caso extremo seriam as empresas generalistas que têm sua estratégia direcionada para vários países, nos quais atuam em diversos segmentos com participações majoritárias. O Quadro 3 relaciona os principais tipos de estratégias de internacionalização:

— **QUADRO 3**

*Tipos de estratégias de internacionalização para as operadoras de telecomunicações na América Latina*

Modelo	Descrição
<b>Especialista em segmento de mercado</b>	A empresa se especializa em um único produto/serviço e busca se tornar um fornecedor líder — ou mesmo dominante — em termos globais, expandindo-se para vários países.
<b>Especialista em país</b>	A empresa busca atender a um país específico, atuando em vários segmentos.
<b>Especialista em múltiplos mercados com participações Minoritárias</b>	A empresa busca atender a um grande número de vários segmentos em diversos países; contudo, sem o controle acionário.
<b>Generalista</b>	A empresa busca tornar-se um grande fornecedor de múltiplos produtos em vários segmentos de mercado, dentro de uma área geográfica.

**Fonte:** elaboração própria, com conceitos fundamentados em Lichtenstein (1996, citado por De Paula, 2001).

As diferenças entre as estratégias de internacionalização estão relacionadas com suas dimensões. De Paula (1999) apresenta uma tipologia com seis dimensões (Quadro 4) para estratégias de internacionalização.

Associada à trajetória de internacionalização, a primeira pode ser denominada de “linearidade” ou “não-linearidade” da estratégia. Uma estratégia linear:

É revelada quando a firma apenas expande a extensão de suas operações no exterior, seja gradual ou radicalmente. De outro lado, uma estratégia não-linear é associada com uma evolução do tipo zigzag, quando a empresa vende parte ou todas as suas operações internacionais. (De Paula, 2001, p.30)

## — QUADRO 4

*Dimensões das estratégias de internacionalização*

<b>Trajetória da internacionalização</b>	Linearidade da estratégia	Regularidade das operações de internacionalização.
	Tipo preferencial de Investimento Direto Estrangeiro (IDE)	Forma usual ou preferencial de a empresa entrar no mercado.
<b>Grau da internacionalização</b>	Intensidade da IDE — internacionalização	Localização da atividade nos mercados domésticos <i>versus</i> em outros países.
	Dispersão geográfica	Diversificação dos números de países.
<b>Profundidade da internacionalização</b>	Integração vertical	Relacionado com processo produtivo; depende de as atividades realizadas em outros países serem de alto ou baixo valor agregado.
	Diversificação de mix de produtos	Variedade de serviços ou produtos ofertado em outros países

Fonte: De Paula (2001), com modificações.

A segunda dimensão é o tipo preferível de IDE, ou seja, a forma pela qual usualmente a empresa entra em novos mercados. No caso das empresas de telecomunicações, as principais formas utilizadas são: aquisição, que pode ocorrer com a compra de participação majoritária (*cross-border*) ou aquisição de participação minoritária; *greenfield*, ou alianças estratégicas.

Muito frequentes em tal mercado por causa do processo de privatização na década de 1990, as aquisições ocorrem quando há compra de participação majoritária e o investidor estrangeiro adquire mais de metade das ações com direito a voto da empresa<sup>15</sup> ou, analogamente, a participação minoritária, que acontece quando a empresa retém menos de 50% das ações de uma outra<sup>16</sup>. O IDE *greenfield* é, por definição, um investimento em novas instalações produtivas<sup>17</sup>, isto é, quando há instalação de uma

<sup>15</sup> Um exemplo de aquisição com participação majoritária foi a compra de 96% da parte da Entel na Argentina pela Telefónica da Espanha — hoje Telefónica Argentina.

<sup>16</sup> Um exemplo de aquisição por participação minoritária foi a compra de 7% da Telmex, no México, pela France Telecom.

<sup>17</sup> Quando uma operadora de telefonia entra no mercado estruturando uma nova empresa, ou através do processo de licitação de uma empresa espelho, isto é, concorrente da antiga estatal, pode-se dizer que ela realiza um *greenfield*. A Bell Canada, ao entrar no mercado brasileiro com a Vésper — espelho da Telefónica em São Paulo —, o fez com base na instalação de uma nova operadora.



nova operadora. Finalmente, as empresas também podem entrar em um novo mercado através de alianças<sup>18</sup>, na maioria das vezes *joint-ventures*, com outras empresas.

Quanto ao grau de internacionalização pode-se dividi-lo em duas dimensões diferentes: intensidade e dispersão geográfica. A intensidade da internacionalização é baseada na dicotomia de localização das atividades no mercado doméstico *versus* em outros países. A dispersão geográfica é definida pelo número de subsidiárias que cada empresa mantém no estrangeiro. Assim, enquanto a dispersão geográfica considera a diversificação do número de países em que a empresa atua, a intensidade da internacionalização analisa qual proporção das atividades está fora do seu país de origem.

A norte-americana BellSouth atua em apenas três países, portanto tem uma baixa dispersão se comparada à maioria das operadoras globais de telecomunicações. Contudo, atualmente, a base de clientes de telefonia celular dessa empresa no exterior é maior que a doméstica. Assim, ela apresenta uma alta intensidade de internacionalização.

Vários índices são usados para a mensuração tanto da intensidade da internacionalização como da dispersão geográfica. Com o objetivo de quantificar a intensidade consideram-se variáveis como vendas, ativos, emprego, lucros ou P&D. Segundo De Paula (1999), a relação mais utilizada para mensurar a intensidade da internacionalização são as vendas em subsidiárias no exterior como porcentagem de vendas totais — no caso das operadoras de telecomunicações, o número de clientes e a receitas, provavelmente, são as variáveis mais relevantes.

Os índices relacionados com a dispersão geográfica vinculam-se à localização de subsidiárias; contudo, não se considera a importância das operações no que se refere a ativos, vendas e empregos. Dessa forma, tanto o índice de transnacionalização — ou seja, de intensidade — quanto o de dispersão apresentam problemas no que se refere a quantificar a profundidade da atuação uma empresa em país estrangeiro<sup>19</sup>.

As outras duas dimensões em que se visa à minimização de tal falha estão relacionadas com a profundidade da internacionalização. A primeira dimensão que se vincula a essa profundidade são as integrações verticais, que podem ser definidas como a

<sup>18</sup> Um exemplo de aliança estratégica é a *joint venture* entre a British Telecom e a AT&T, para oferecer serviços de voz e dados a grandes corporações em 280 países/territórios.

<sup>19</sup> Exemplificando: uma empresa tem filiais em todos os países do mundo; mas, se no conjunto, estas representassem metade das vendas, ela teria um índice de dispersão elevado (100%) e uma intensidade de internacionalização média (50%)

importância das atividades feitas em outros países, isto é, o valor agregado para a produção feita fora do mercado doméstico.

Por fim, está a diversificação do mix de produtos, que se refere à variedade do mix de produção ou à oferta de serviços quando se comparam firmas com ampla ou restrita atuação em suas operações internacionais e domésticas. Assim, ao se analisarem esses fatores pode-se mostrar a dimensão das estratégias de internacionalização de uma empresa.

A nova fase da indústria de telecomunicações vem sendo marcada por recorrentes estratégias que buscam a formação de grandes corporações, e ainda de caráter transnacional, cujo objetivo é buscar uma estratégia competitiva que permita ganhar novos mercados, de novos serviços e/ou ainda em outros países. Um instrumento bastante usado tanto para entrar em novos mercados geográficos quanto no mercado de novos serviços são as associadas, isto é, estratégias cooperativas, tal qual mostra a seção a seguir.

### 1.3 – Estratégias cooperativas

Ao lado de fusões e aquisições, as alianças entre as operadoras de telecomunicações tiveram um importante papel nas estratégias das empresas nos últimos anos. As AEs não só foram impulsionadas pela liberalização e desregulamentação, como também aumentaram a intensidade dos processos.

A integração do mercado nacional em âmbito internacional obrigou as empresas a formarem parcerias para fortalecer, criar vantagens competitivas dinâmicas. Mediante a cooperação, a competição entre as empresas ganha outro foco. As estratégias corporativas pressupõem que, com a aliança entre empresas, estas obtenham vantagem competitiva diferencial.

Segundo Hitt *et alii* (2001, p. 362), “partnerships between firms whereby their resources, capabilities and core competencies are combined to pursue mutual interests in designing, manufacturing or distributing goods or services”.

As AEs são definidas distintamente na literatura. Primeiramente reportou-se a Yoshino & Rangan (1996, citados por Seixas *et alii*, 1999, 3) Esses autores consideram a idéia de que:

Uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais empresas. No fundo, o elo é uma parceria comercial que

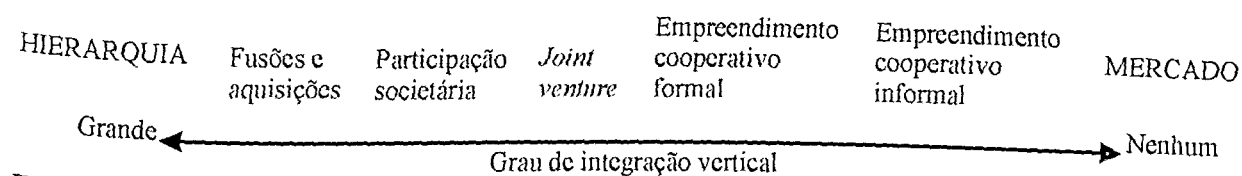
aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas. (...). Uma aliança estratégica deve possuir simultaneamente as três características necessárias e suficientes a seguir:

- as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas — talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
- as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Lorange & Roos (1996, citados por Seixas *et alii*, 1999) apresentam uma escala para definir a aliança que vai desde o mercado livre até a internalização completa, como mostra a Figura 1.

— FIGURA 1

*Opções de alianças estratégicas*



Fonte: Lorange & Roos (1996, citados por Seixas *et alii*, 1999)

O conceito de alianças estratégicas pode trazer algumas divergências entre autores, tendo em vista que, enquanto alguns não consideram as fusões nem as compras da maioria acionária e as aquisições em que uma empresa assume o controle acionário de uma nova entidade como tipos de alianças estratégicas; outros, tais como Lorange & Roos (1996), as consideram uma forma de maior hierarquização de AE.

Todavia há consenso quanto a isto: para que as AEs sejam bem-sucedidas, ambas devem ter intenções estratégicas claras e definidas; os assuntos devem ser discutidos com clareza desde o início, para que seja estabelecida a confiança; e cada sócio deve entender as intenções estratégicas do outro.

Para a formação da aliança estratégica, devem ser observadas algumas considerações críticas durante o processo. Para Tavares & Soares (2003), a aliança pode ser considerada estratégica quando, no objetivo, está alinhado o *core business* da empresa que o pratica, o que otimiza o desempenho desta e aumenta, assim, a vantagem

competitiva. Uma aliança estratégica, segundo esses autores, também possibilita a criação de valor à medida que ocorre a transferência de *know-how* entre as empresas.

As *joint-ventures*<sup>20</sup> são a modalidade mais freqüente de AEs. Não implicam a existência de uma empresa separada cujo capital seja compartilhado pelas empresas participantes, visando à obtenção de uma compensação proporcional à sua participação (Hitt *et alii*, 2001). A empresa que corporiza uma *joint-venture* tanto pode ser criada de novo quanto resultar da combinação de entidades anteriores ou unidades pertencentes a membros da aliança.

Outras formas de AE são as *equity strategy alliances*, que consistem na formação de uma nova aliança em que os sócios tenham participações distintas. As *nonequity strategy alliances*, diferentemente das *equity strategy alliances*, são alianças pelas quais as empresas estabelecem um contrato para oferecer bens ou serviços a outras, contudo, sem participação acionária. Entretanto, além das formas explícitas de AE, são bastante comuns às formas implícitas de AE, chamadas de colisões tácitas. As colisões tácitas ocorrem quando várias empresas em uma indústria cooperam tacitamente para reduzir a produção abaixo do nível competitivo, portanto, é uma estratégia que busca a redução do volume de produção.

As *networks* (redes) são outra forma de cooperação. Segundo Hitt *et alii*, as estratégias do tipo *network* são “the alliance related actions taken by group of interrelated and comparable firms to serve the common interest of all partners” (2001, p. 384). Os principais tipos de redes são as estáveis, as dinâmicas e as internas. As primeiras são geralmente adotadas em indústrias maduras — as quais se caracterizam por mercados estáveis, pela previsibilidade de demanda e pelo longo ciclo de vida do produto; as redes dinâmicas são utilizadas em indústrias com alto dinamismo tecnológico, em que o ciclo de vida do produto é bastante rápido. Por fim, estão as redes internas, utilizadas para facilitar a coordenação dos produtos em âmbito global.

<sup>20</sup> No mercado brasileiro, uma importante *joint-venture* entre a Telefônica da Espanha, e a Portugal Telecom originou a maior operadora no segmento de telefonia móvel. A atuação da nova operadora, chamada Vivo, se estende a 86% do território nacional e tem uma base com cerca de 10 mil clientes.

— QUADRO 5  
Tipos de redes

Tipos de redes	Principais características
Estáveis	Mercados estáveis, ciclo de vida do produto longo, baixo dinamismo tecnológico.
Dinâmicas	Mercados dinâmicos, rápido ciclo de vida do produto, alto dinamismo tecnológico.
Internas	Mercados com dificuldade de coordenação.

Fonte: Hitt *et alii* (2001), com modificações.

Considerando o contexto atual do mercado mundial, que é marcado por um processo de privatização e liberalização de alguns relevantes setores, têm sido bastante usuais associações chamadas de consórcios para as privatizações. Em geral, tais consórcios envolvem uma empresa do setor e um grupo financeiro, bem como mais um grupo local. No caso das telecomunicações, os consórcios foram constituídos, geralmente: 1) de uma grande operadora internacional de telecomunicações; 2) bancos e 3) um grande grupo local (Herrera, 1992).

A operadora é responsável pelo conhecimento técnico; o Banco, pela alavancagem financeira; e o grupo local, pela experiência dentro do mercado. Os consórcios são uma forma de facilitar a entrada de investidores estrangeiros no mercado — o que seria uma fase intermediária, pois a tendência é de permanência, na maioria dos casos, apenas do investidor estrangeiro.

No caso da indústria de telecomunicações, que, no passado, era formada por grandes monopólios públicos e, nas últimas décadas, presenciou um processo de venda das operadoras estatais — privatização seguida da redução a barreiras à entrada de novos investidores — liberalização e desregulamentação. E ainda, influenciada pelos avanços tecnológicos, houve significativas mudanças nas ações empresarias. O capítulo 2 trata de algumas das principais mudanças no mercado mundial de telecomunicações.

## CAPÍTULO 2

### *Mudanças no mercado mundial de telecomunicações*

ATÉ O INÍCIO da década de 1970, os serviços de telecomunicações tiveram pouco espaço na discussão de literatura econômica em virtude das próprias condições do mercado. Essa situação alterou-se radicalmente desde então, e tais serviços passaram a ser — de forma crescente — enfocados nos estudos de organização industrial. Uma das principais razões para as mudanças foram as alterações impostas pela sofisticação da demanda. (Pastoriza, 1996).

O grande capital exigido na construção da infra-estrutura, a presença de economias de escala e externalidades, assim como a prioridade dada à universalização dos serviços telefônicos, conservaram a idéia de que a indústria dos serviços de telecomunicações constituía um monopólio natural (Pastoriza, 1996). Tais serviços, por sua vez, eram significativamente reduzidos e giravam em torno de telefonia básica fixa, telegrafia e telex; além disso, as tecnologias que permitiam oferecê-los eram relativamente estáveis e difundidas.

A evolução tecnológica — em especial, o surgimento das tecnologias digitais de transmissão e comutação, com a incorporação de recursos computacionais de redes — reduziu significativamente os custos de implantação e operação; o que atraiu o surgimento de novos ofertantes interessados na exploração de serviços específicos, isto é, de valor adicionado, e ainda na difusão de redes corporativas intrafirmas e interfirmas. Como resultado, o setor tem sido marcado por uma crescente integração entre indústrias de telecomunicações, informática, radiodifusão e entretenimento.

Esse novo cenário proporcionou às indústrias de telecomunicações um caráter substancialmente dinâmico: as operadoras passam a concorrer em diversos mercados segmentos. Neste capítulo analisa-se como está se reestruturando o mercado de telecomunicações, tendo em vista algumas das transformações que ocorrem nos âmbitos institucional, mercadológico e tecnológico.

Embora correlacionados, para um melhor entendimento, tais aspectos serão distribuídos em três seções; no entanto, não de forma separada, pois são — em grande medida — complementares.

Os aspectos institucionais são enfocados na primeira seção, em que se mostra a constatação de que o setor passou da condição de monopólio estatal — com exceção do Estados Unidos, que era um monopólio privado — para a de oligopólio privado com

competição. Essa transformação trouxe significativas alterações à estrutura do mercado mundial de telecomunicações. As mudanças relativas à organização do mercado são mostradas na seção 2. Enfim, analisam-se as alterações tecnológicas (seção 3) nos dois principais segmentos: telefonia fixa e móvel.

### 2.1 – Aspectos institucionais

A intensificação do processo de globalização — que promove mudanças tanto do lado produtivo quanto financeiro — aliada ao crescente progresso tecnológico, destacadamente na área de microeletrônica, colocaram as telecomunicações em uma posição estratégica no cenário mundial, haja vista que a utilização destas passou a ser cada vez mais uma vantagem competitiva.

O desenvolvimento econômico de um país está diretamente associado com os recursos oferecidos pela tecnologia da informação, tendo em vista que a dinâmica nos mercados depende, sobremaneira, do grau de informatividade. Comunicação instantânea, serviços em multimídia, transferência de dados em alta velocidade e a possibilidade de se fazerem teleconferências passaram a ser, dentre outros, instrumentos decisivos no processo de concorrência na maioria dos mercados (Dores, 1999)

Para atender a tal perspectiva, o setor vem passando por uma profunda reestruturação em todo o mundo — o que ocorre tanto no âmbito institucional-regulatório como no *portfolio* de serviços oferecidos ao mercado.

As mudanças no domínio institucional tiveram como foco a quebra dos monopólios — forma institucional historicamente adotada no setor em âmbito mundial — e a privatização. O principal argumento para a desestatização era a incapacidade do setor estatal de arcar com os altos investimentos demandados pela evolução tecnológica.

O Quadro 6 sintetiza as mudanças primordiais ocorridas nas telecomunicações nas últimas décadas.

— QUADRO 6  
*Serviços de telecomunicações — Mudanças estruturais*

	Anos 70	De 1980 a 1995	Últimos anos
<b>Tecnologia</b>	Tecnologia eletromecânica	Tecnologia digital	Tecnologia digital de terceira geração para telefonia móvel; finalização dos processos de privatização na maioria dos principais mercados.
<b>Mix de produtos</b>	Reduzido mix de serviços (telefonia fixa básica, telegrafia telex).	Grande número de novos produtos, que envolve não apenas transmissão de voz; também dados e imagens, tais como acesso a banco de dados eletrônicos, transações financeiras, videotextos, videoconferências, telefonia celular, <i>paging</i> , dentre outros.	Grande número de serviços — especialmente do tipo <i>wireless</i> , tais como transmissão de dados e eliminação de barreiras geográficas.
<b>Estrutura industrial</b>	Estabilidade da estrutura industrial (presença de monopólios institucionais).	Instabilidade na estrutura indústria. Grande número de fusões e aquisições, ligações mais estreitas entre empresas de telecomunicações, de informática e de entretenimento. Movimento de cisão de empresas, como no caso da AT&T, em 1995.	Consolidação da nova estrutura industrial. Intensificação do processo de internacionalização das operadoras, sobretudo via aquisições, e ainda o aumento da integração entre telefonia, informática e entretenimento.
<b>Papel do Estado</b>	Forte Presença do Estado	Privatização e modificação nos mecanismos regulatórios.	Forte presença do Estado como regulador.
<b>Modelo de tributação</b>	Modelo tarifário baseado em subsídios cruzados.	Redução dos subsídios cruzados.	Serviços <i>one-stop-shopping</i> .

Fonte: Pastoriza (1996) para os anos de 1970, 1980 a 1995, e elaboração própria para últimos anos.

Os serviços de telefonia fixa — única fonte de renda das operadoras anteriormente e que lhes dava grande rentabilidade — estão perdendo espaço relativo nas receitas das operadoras para aqueles com mais potencial de crescimento e rentabilidade — telefonia móvel, dados e internet, por exemplo; importantes na captação e fidelização de clientes e no aumento da receita média por assinante (Pires & Dore, 2000). No Quadro 7 estão as 20 principais operadoras de telecomunicações conforme a receita. Nota-se o porte das norte-americanas maior que o das européias. Dentre elas, oito são dos EUA e apenas uma é da América Latina, a mexicana Telmex — na 19ª posição. Responsável por 14% das rendas de telecomunicações do mundo, a NTT é a



maior operadora mundial, pois supera a segunda maior — AT&T — em 60%. A operadora alemã Deutsche Telekom é a maior na Europa, como a AT&T é a maior dos Estados Unidos.

Quase todas são companhias de telefone tradicionais e operam em serviços de longa distância. A exceção são as norte-americanas AT&T, MCI e a japonesa DDI, que atuam só no segmento longa distância.

— **QUADRO 7**  
*Ranking das 20 maiores operadoras de telecomunicações — 1999<sup>21</sup>*

	Ranking	Origem	Receita (em milhões de US\$)
1	NTT	Japão	97.952
2	AT&T	Estados Unidos	62.391
3	SBC	Estados Unidos	49.489
4	MCI Worldcom	Estados Unidos	37.120
5	Deutsche Telekom	Alemanha	35.750
6	British Telecom	Inglaterra	34.955
7	Bell Atlantic	Estados Unidos	33.174
8	China Telecom	China	27.539
9	France Telecom	França	27.344
10	Telecom Italia	Itália	27.229
11	GTE	Estados Unidos	25.336
12	BellSouth	Estados Unidos	25.224
13	Telefónica	Espanha	23.051
14	Sprint	Estados Unidos	19.928
15	DDI	Japão	14.396
16	Vodafone Air Touch	Inglaterra	14.183
17	US West	Estados Unidos	13.182
18	Telstra	Austrália	12.046
19	Telmex	México	10.132
20	KPN	Finlândia	9.169

Fonte: Internacional Telecommunication Union — PTO Database

Este trabalho aborda quatro empresas: BellSouth, France Telecom, Telecom Italia e Telefónica da Espanha. São algumas das operadoras internacionais mais

<sup>21</sup> Os dados de 1999 são os mais recentes disponibilizados pela ITU.

importantes no mercado latino-americano, pois foram atuantes no processo de privatização e liberalização dos mercados de telecomunicações na maioria dos países. Nota-se que a maioria delas é de nacionalidade européia, consequência das próprias características de reestruturação do mercado nacional.

A reestruturação e privatização do segmento de telecomunicações ocorreram de forma diferente nos países da Europa, nos Estados Unidos e na América Latina. Na Europa, à exceção da Inglaterra — onde houve venda da totalidade das ações da British Telecom —, a privatização consiste na liberação dos mercados<sup>22</sup> à competição, acompanhada da abertura do capital das operadoras estatais na Bolsa de Valores, de forma se conservar, de variadas formas, certo controle do Estado. Entretanto, há domínio do mercado pelas empresas anteriormente monopolistas<sup>23</sup>.

A Inglaterra foi o primeiro país a introduzir a concorrência no setor, quando, em 1982, concedeu à companhia privada Mercury licença nacional para operação em todos os serviços; em 1984, privatizou totalmente a operadora British Telecom. Esse duopólio durou até 1991, momento em que ocorreu a abertura total do mercado (Ahciet, 1999); nos demais países europeus, a privatização dos incumbentes aconteceu depois, gradual e parcialmente.

Tal estratégia pretendia assegurar a competitividade dos operadores dominantes com novos entrantes. Desse modo, foram utilizadas medidas para limitar as práticas anticompetitivas dos operadores incumbentes — especialmente na telefonia fixa, com o controle das taxas de interconexão, e a utilização dos subsídios cruzados. Em 1997, ocorrem mudanças importantes no regulamento, referentes à entrada de operadoras transnacionais. O novo regulamento previa ampliação na concorrência para, assim, reduzirem-se o grau de concentração e os preços.

Entre 1997 e 1999 houve redução na fatia de mercado dos operadores dominantes de 93% a 81% e de 97% para 88% nos segmentos de telefonia de longa distância nacional e internacional, respectivamente (Eclac, 2000). No segmento de telefonia fixa local, a redução foi menor: de 99% para 96%; no de telefonia móvel, a competição foi instituída desde o princípio, dado que não era necessária a utilização das

---

<sup>22</sup> A regulação dos mercados é um fator importante para delinear o processo de privatização e abertura de mercado. O trabalho não tem com objetivo fazer tal discussão. Para maior detalhamento, ver Gutierrez & Berg (2000)

<sup>23</sup> O caso italiano é um importante exemplo desse processo, em que a antiga incumbente estatal é líder absoluta do mercado. Para mais detalhes do processo de reestruturação do mercado italiano de telecomunicações, ver Garrone & Sgobbi (2001)

redes de incumbentes. A União Européia pretende utilizar um sistema universal de telefonia celular com base na IMT-2000<sup>24</sup>. (Eclac, 2000)

Entre 1998 e 1999, o mercado europeu encontrava-se em fase final de um período de reestruturação, caracterizado pela evolução de todos os setores vinculados a tecnologias de informação, de comunicação e à internet. Na Europa havia grande expectativa quanto à passagem para redes e serviços de banda larga — ex.: terceira geração de comunicações móveis, a 3ªG —, assim como quanto à ampliação, por parte dos operadores globais, da nova geração no *backbone* e dos serviços de banda larga para áreas metropolitanas e grandes centros de negócios.

Contudo, já em 2000 impõe-se uma percepção mais concreta da dimensão das dívidas dos operadores de telecomunicações europeus — o que assustou os investidores, a ponto de eles evitarem a concessão de empréstimos a operadores, retirando-se dos mercados.

A União Européia tem como meta a integração das redes de telecomunicações dos diversos países. Assim, os governos tanto buscam padronizar mecanismos regulatórios quanto definem diretrizes gerais a serem seguidas pelas agências reguladoras de cada país. Nessa perspectiva há uma convergência das tecnologias a serem adotadas pelas empresas. (BNDES, 2000).

O setor das telecomunicações tem uma participação importante no processo econômico europeu, e um dos indicadores disso são os gastos com equipamentos e serviços de telecomunicações, que excederam US\$ 4 bilhões entre 1997 e 2001. E ainda, quase metade dos empréstimos concedidos pelos bancos europeus em 1999 foi para empresas de telecomunicações (Carvalho, 2002).

Ao contrário do que houve na Europa, o processo do Estados Unidos não envolve a privatização. A indústria de telecomunicações desse país sempre foi composta por empresas privadas. Porém, a decisão tomada em 1982, relativa ao desmembramento da American Telephone and Telegraph (AT&T), foi um importante impulso às reformas do setor que ocorreram nas duas décadas mais recentes tanto nos EUA como no mercado mundial. O processo em que a AT&T perdeu o monopólio dos serviços de telecomunicação nos Estados Unidos serviu de exemplo aos programas de privatização de outros países — em especial da Inglaterra. O caso da AT&T nos Estados Unidos foi

<sup>24</sup> Universal Mobile Telecommunications System (UMTS) é o padrão em que devem se transformar as redes GSM para que sejam compatíveis com as especificações do IMT-2000. Usará o W-CDMA como interface aérea

um importante exemplo de que a simples prestação de serviços pelo setor privado não assegura a concorrência no mercado.

A AT&T teve sua origem na Bell Telephone Company, fundada por Alexander Graham Bell, em 1877. A empresa passou ilesa pelas ameaças de nacionalização, sobretudo na década de 1920, quando a maioria das empresas européias foram estatizadas. Nessa época, já controla 64% das linhas de serviço no país (site da empresa, 13/4/2002). No início da década de 1960, a situação se reverteu e aumentaram-se os questionamentos acerca da posição monopolista da AT&T. Nesse momento, surgem outras empresas que buscam romper as barreiras impostas pela operadora, em especial no segmento de redes privadas. Dentre essas empresas destacou-se a Microware Communications Inc. (MCI), cujo projeto inicial era criar uma rede privada entre Chicago e St. Louis. A reação da AT&T às competidoras foi agressiva, com a empresa impedindo a interligação das novas redes às suas redes básicas. Em 1982, o governo resolveu que a empresa deveria desfazer-se de suas operadoras locais até a data limite de 1984. Assim, a AT&T foi obrigada a alienar suas 22 operadoras locais; agrupadas depois em sete empresas com atuação regional, sob o nome de Regional Bell Holding Companies (RBHCs), ou Baby Bells. As setes operadoras são: US West, Pacific Telesis, BellSouth, Nynex, Ameritech, Southwestern Bell e a Bell Atlantic.

O resultado desse processo foi a proibição imposta às RBHCs quanto a atuarem no serviço de longa distância e de produzir equipamentos de telecomunicação. A AT&T, por sua vez, foi afastada da atuação nos serviços locais; contudo se manteve como fabricante de equipamentos e ainda liberada para atuar em serviços de valor adicionado (Pastoriza, 1996)

O processo de reestruturação do setor de telecomunicações nos Estados Unidos foi caracterizado pelo gradualismo. Em 1996, a lei Telecommunications Act, outro importante marco, complementa a reestruturação da indústria de telecomunicações norte-americana, à medida que permitiu mais flexibilidade para o setor. A Telecommunications Act, em contraposição ao modelo anterior — enfoque por segmento e rigorosos controles de entrada, preços e aquisições acionárias —, embasava-se numa intervenção regulatória em todos os segmentos, e ainda estimulava a convergência tecnológica e a abertura de todos os segmentos de telecomunicações. O Quadro 8 sintetiza as principais mudanças após a lei Telecommunications Act, de 1996 :

## — QUADRO 8

Sumário das mudanças introduzidas pelo Telecom ACT — 1996

	Antes	Depois
Mercado Local (IntraLATA)	Monopólio das LECs com a presença de <i>competitive access provider</i> (CAP) <sup>(a)</sup> .	Competição
Mercado InterLATA e internacional	Oligopólio	Grande competição.
Mercado das operadoras de TV a cabo	Quase monopólio (controle de preços e entrada).	Competição com grande diversidade tecnológica (período transitório de controle de preços).
Pequena LECs	Elevados subsídios.	Elevados subsídios (período de transição).
Serviço universal	Subsídios implícitos com elevadas tarifas de acesso.	Competitivamente neutro (subsídios explícitos e redução das tarifas de acesso).
Métodos contábeis	ECPR	Telric
Tarifas locais	Baixas e reguladas.	Grande flexibilidade para as LECs.
Tarifas interurbanas e de longa distância	Elevadas	Progressivamente baseadas em custos, devido à reestruturação das tarifas de acesso e ao aumento da competição.

Fonte: Cimatoribus & Di Tomaso (1998) & Gasman (1996), citado por Pires (1999)

<sup>(a)</sup> Provedores de acesso dedicadas para grandes usuários

Atualmente nota-se que, quanto a estratégias, as RBHCs adotam uma política agressiva de investimento não só no mercado local, pois muitas delas já investem no mercado mundial. O caso da BellSouth, que vem expandindo sua atuação — especialmente no segmento de telefonia móvel — para a América Latina, é exemplo de que essas operadoras vêm ampliando seus mercados. As operadoras de longa distância têm focalizado suas estratégias nos serviços complementares, de modo atuar no mercado local com serviços substitutos à telefonia convencional. No mercado internacional, elas têm buscado alianças em outros países.

A telefonia móvel apresenta um crescimento lento nos EUA, o que pode ser explicado pela forma de tarifação de telefonia celular nesse país, pela qual o usuário do celular paga, também, as ligações que recebe; essa prática invalida um dos principais atrativos do pré-pago, que é poder receber ligações sem custo; além disso, as grandes operadoras não investiram nesse segmento por considerá-lo de baixo retorno. Esse fato,

no entanto, parece estar se revertendo, à medida que as operadoras dos Estados Unidos perceberam o sucesso mundial do pré-pago (BNDES, 2000).

De modo geral, as estratégias de consolidação das operadoras nos Estados Unidos e na União Européia têm se mostrado substancialmente diferentes. Diversos aspectos de ordem física — divisão territorial e populacional —, regulatória e cultural explicam essas diferenças estratégicas.

No que se refere aos segmentos de telefonia móvel observam-se situações antagônicas entre os dois mercados, visto que a orientação regulatória em prol da adoção de um único padrão digital europeu para todos os Estados membros (GSM), aliado a um sistema tarifário mais favorável — especialmente no caso dos planos pré-pagos —, foi determinante para um desenvolvimento muito maior do segmento na União Européia do que nos Estados Unidos, segundo Pires (1999).

Nos Estados Unidos, existem quatro tecnologias digitais: TDMA<sup>25</sup>, CDMA<sup>26</sup> e GSM<sup>27</sup>; o que prejudica a interoperabilidade e a comunicação entre os diferentes sistemas. O usuário ainda é submetido a um sistema tarifário em que tem de pagar pelas ligações realizadas e pelas recebidas, e isso diminui a atratividade do serviço.

Outra diferença relevante é uma penetração relativa menor de computadores na Europa se comparada aos Estados Unidos, o que acarretou um menor desenvolvimento dos serviços de acesso à internet.

O conjunto destes fatores, alta disseminação de telefonia celular e baixa penetração de computadores na União Européia, resulta em maior possibilidade de crescimento dos serviços de internet móvel na Europa, onde tem ocorrido uma intensa mobilização que envolve as licitações dos sistemas de telefonia celular de terceira geração, e isso tem se traduzido em um grande processo de fusões e aquisições entre empresas de telefonia celular — especialmente a compra de participação nas segundas e

<sup>25</sup> Time Division Multiple Access (Acesso Múltiplo por Divisão de Tempo). Várias conversas são transmitidas ao mesmo tempo e no mesmo canal. Cada conversa é transmitida em intervalos de tempo diferentes.

<sup>26</sup> Code Division Multiple Access (Acesso Múltiplo por Divisão de Código). Usa uma técnica de espalhamento espectral que consiste na utilização de toda a largura da banda ao canal para a transmissão. Com essa tecnologia, um grande número de usuários acessa simultaneamente um único canal da estação radiobase sem que haja interferências entre as conversas.

<sup>27</sup> GSM - Global System for Mobile Communications (sistema global para comunicações móveis). Padrão celular desenvolvido na Europa e hoje usado em mais de 140 países por mais de 250 milhões de pessoas, crescendo a um ritmo de 10 milhões por mês. Tecnologias usadas na construção do padrão: TDMA e CDMA, canais de 200 MHz, oito usuários por canal, codificação de voz a 13 Kbps. É considerada a mais avançada plataforma de serviços, permitindo roaming internacional automático e acesso à Internet em alta velocidade (100 kb/s). Mais de 65% dos celulares digitais são GSM.

terceiras operadoras de cada país pelas grandes incumbentes européias (Pires & Dore, 2000).

Portanto, no que se refere às estratégias de consolidação das empresas nos dois mercados, pode ser dito que: enquanto nos Estados Unidos se verifica um processo de fusão envolvendo operadoras de telefonia fixa local — que gera a formação de megaempresas; tal processo não se revelou na União Européia, onde as incumbentes — empresas já instaladas — têm um porte menor do que as grandes empresas norte-americanas.

Pires & Dore (2000) salientam que tanto aspectos de natureza física quanto cultural explicam as diferentes estratégias. Em primeiro lugar, apesar de as dimensões do mercado dos Estados Unidos e da União Européia serem semelhantes, ainda não existe uma identidade de interesses na Europa que suplante as diferenças e tradições nacionais históricas.

Em outras palavras, na Europa — até pouco tempo — ainda havia a idéia de “campeões nacionais”. Em segundo lugar, enquanto as empresas européias não têm um porte financeiro suficiente para adquirir outras de características semelhantes, como estratégia de expansão elas optam pela aquisição daquelas que detenham ativos menos valorizados — como é caso das operadoras dos países em desenvolvimento.

O mercado norte-americano tem sido, até agora, suficiente para garantir escala às próprias empresas. Assim, os movimentos de consolidação doméstica têm sido mais valorizados e há a expectativa de que, em um segundo momento, as grandes empresas resultantes desse processo busquem atuar mais intensamente no mercado internacional.

Deve-se ressaltar tanto a menor flexibilidade financeira das operadoras européias quanto o fato de que estão menos imunes a ofertas hostis de aquisição por ainda deterem participação acionária estatal.

Por isso, essas empresas adotaram, num primeiro momento, uma estratégia de alianças internacionais que tinha como objetivos: assegurar o atendimento a corporações multinacionais pela utilização das redes de parceiras; obter melhores condições nas ligações internacionais; e ainda proteger o mercado interno contra eventuais ataques de outras operadoras que passaram a ser parceiras. Tal tática fracassou, sobretudo, porque as grandes empresas tentaram mesclá-la com a estratégia de aquisição de outras empresas (Eclac, 2000, e Pires & Dore, 2000).

Em decorrência disso, as grandes empresas européias partiram para aquisições estratégicas, o que pode ser verificado atualmente por movimentos como o de compra de

empresas americanas pela Deutsche Telekom, que ficou sem a parceria que tinha com a Sprint na Global One. Como resultado da estratégia de alianças verificou-se o desinteresse das grandes operadoras em implantar redes de dados de abrangência pan-européia<sup>28</sup>.

Apesar das diferenças estratégicas, assim como fazem as operadoras norte-americanas em seu território e na própria Europa, as incumbentes européias vêm respondendo ao aumento da competição em seus mercados locais com a participação em atividades mais rentáveis, como telefonia celular, internet, conteúdo e TV a cabo. E isso se dá em seus próprios países ou em outros mercados relevantes, por meio da participação em empresas competidoras locais.

Assim, a quebra do monopólio e, por consequência, a abertura do mercado tornaram as operadoras competitivas não só no seu mercado local, mas também na busca por mercados mundiais. Esse fato gerou mudanças significativas nos aspectos mercadológicos, tanto do lado da demanda — ou seja, na exigência dos clientes com relação aos serviços — quanto do lado da oferta na qual as operadoras encontram cada vez mais concorrência. A seção a seguir mostra os principais aspectos dessas mudanças nos mercados.

## 2.2 - Aspectos mercadológicos

O processo de reestruturação ocasionou mudanças substanciais no perfil dos provedores de serviços de telecomunicações; sendo a prática geral as alianças, incorporações e fusões de concessionárias de diversos portes, para que ampliassem a participação em novos segmentos mercadológicos. O mercado vem se tornando um grande oligopólio, no qual os serviços que antes podiam ser considerados homogêneos agora têm um grau de diferenciação, resultante do uso de tecnologias diferenciadas e do próprio mix de serviços que cada operadora oferece aos consumidores.

Essa transformação na indústria de telecomunicações mundial, também, aconteceu para atender a novas demandas dos clientes em virtude do processo de globalização. De acordo com Jamison (1998) há três tipos de clientes aos quais as

<sup>28</sup> Esses investimentos estão sendo realizados, na maioria, por empresas internacionais, tais como MCI WorldCom, Viatel — pequena empresa de Nova York — e KPQWest — *joint-venture* entre a holandesa KPN e a norte-americana Qwest.



companhias de telecomunicações direcionam suas estratégias: os locais, os regionais nacionais e os regionais globais.<sup>29</sup>

Os clientes locais — que incluem residências e pequenas empresas — necessitam de redes primárias de acessos dentro de áreas limitadas. Os clientes regionais nacionais — em geral seguradoras e lojas de varejo — utilizam serviços de voz e dados, mas dentro de um país ou região. Os clientes regionais globais, que abrangem as empresas multinacionais, necessitam de redes que possibilitem a transmissão de dados e voz entre países. O Quadro 9 resume os tipos de clientes e suas principais necessidades.

— QUADRO 9

*Grupos de clientes das operadoras de telecomunicações*

<b>Tipos de clientes</b>	<b>Necessidades</b>	<b>Exemplo</b>
<b>Clientes locais</b>	Redes de acesso local.	Residências e pequenas empresas.
<b>Clientes regionais nacionais</b>	Redes de transmissão de dado e voz dentro do país.	Companhias de seguros e redes de varejo.
<b>Clientes regionais globais</b>	Redes de transmissão de dado e voz entre países.	Companhias multinacionais.

Fonte: Jamison (1998), com modificações.

As empresas de telecomunicações direcionam estratégias e investimentos de acordo com as necessidades dos grupos de clientes. Todavia, alguns países enfrentavam — em especial, na América Latina — dificuldades financeiras para modernizar as operadoras de telecomunicações a fim de atender a novas demandas de mercado. O processo de privatização e concessão de novas licenças na América Latina, na década de 1990, promoveu um aumento nos investimentos estrangeiros; o que fez diminuir, na maioria dos casos, a dificuldade de investimento estatal.

O caso do México ilustra a importância da privatização no processo de modernização das redes para atender a demandas do grupo de clientes. Quando o governo mexicano decidiu reestruturar a economia, percebeu que a modernização da infra-estrutura era necessária e, diante disso, a privatização da Telmex serviria para satisfazer as necessidades. Nesse processo, aos investidores estrangeiros foi permitida a participação; no entanto, o governo teve de assumir o compromisso de beneficiar o capital nacional.

<sup>29</sup> *Local customers, national and regional customers e global or regional customers*

O Estado mexicano estimou que, para a modernização da Telmex, seriam necessários US\$ 10 bilhões e que 70% desse capital seria doméstico (Chavolla & Samarajiva, 1997, citado por Jamison, 1998). Então, o governo vendeu 5% da Telmex para SBC — maior operadora local dos Estados Unidos — e mais 5% para France Telecom — empresas que têm um papel importante na consolidação da Telmex à medida que a SBC aprovacionou a ajuda técnica nas áreas de manutenção de rede, atendimento ao consumidor, faturamento, páginas amarelas e procedimentos de escritório; enquanto a France Telecom proveu ajuda técnica às áreas de redes que planejam instalações a longa distância e telefones de cartão. (Jamison, 1998).

Além de atender às necessidades dos clientes, as operadoras de telecomunicações estão estabelecendo mudanças na forma de oferecer serviços. Para tanto, formam alianças globais e fazem grandes fusões (Shaw, 1998; OH, 1996; e Gershon, 1997, citados por Jamison, 1998). Tais alianças são usadas para facilitar a penetração em mercados estrangeiros ou ampliar parte do mercado (Hitt *et alii*, 2001; Jamison, 1998). Mercados estrangeiros trazem dificuldades de penetração de dados, e as informações assimétricas do cliente precisam não só de condições operacionais locais, bem como de regulamentos governamentais. Quando aliadas a uma operadora doméstica, as empresas podem reduzir essas dificuldades.

Do lado da oferta, as operadoras que buscam vantagens competitivas adotam diferentes estratégias. Ao ajustar a taxonomia desenvolvida por Lichtenstein (1996), pode-se distinguir quatro casos de diferentes estratégias para as operadoras de telecomunicações: especialista em um segmento de mercado, especialista em país, especialista em múltiplos mercados com participações minoritárias, generalista. O Quadro 10 mostra as diferenças dentre as estratégias.

## — QUADRO 10

*Tipologia de estratégias de internacionalização para as operadoras de telecomunicações na América Latina*

Modelo	Descrição	Exemplo
<b>Especialista em segmento de mercado</b>	A empresa se especializa em um único produto/serviço e busca se tornar fornecedor líder (ou mesmo dominante) em termos globais, expandindo-se para vários países.	BellSouth: atua em três países: Brasil, Argentina, Chile; porém tem sua estratégia focalizada no segmento de telefonia móvel.
<b>Especialista em país</b>	A empresa busca atender a um país específico, atuando em vários segmentos.	Bell Canada: <sup>30</sup> a empresa atua em apenas um país da América Latina (Brasil), nos segmentos de telefonia móvel, TV a cabo e Internet.
<b>Especialista em múltiplos mercados com participações minoritárias</b>	A empresa busca atender a um grande número de vários segmentos em diversos países; contudo sem controle acionário.	France Telecom: atua na Argentina Brasil e México em diversos segmentos; sendo, contudo, minoritária nas participações acionárias.
<b>Generalista</b>	A empresa busca tornar-se um grande fornecedor de múltiplos produtos em vários segmentos de mercado, dentro de uma área geográfica.	Telefónica da Espanha: empresa com maior atuação na América Latina. Está presente em vários países (Argentina, Brasil, Chile, México), com uma gama diversificada de serviços.

Fonte: elaboração própria, com conceitos fundamentados em Lichtenstein (1996, citado por De Paula, 2001).

Wohlers (1997) mostra que as operadoras de telecomunicações estão se transformando num “conglomerado” de telecomunicações, ou ainda *global partners* para acompanhar o movimento das macroempresas transnacionais. O mercado de telecomunicações, segundo Wohlers (1997), atravessou um movimento nas últimas décadas que passou da autarquia — isto é, um operador em cada país, situação que ocorreu até o início da década de 1980 — para uma internacionalização passiva — processo de privatização completa dos operadores internacionais — e uma ativa ou defensiva — nesse caso, a formação de multinacionais para a disputa de mercados externos.

<sup>30</sup> A Bell Canada International (BCI) vendeu sua participação na operadora Vésper — empresa-espelho da Telefónica — e da Telemar, em 16 Estados, no Brasil — e no provedor de Internet Vento em 2002. A compradora foi a VeloCom, que já detinha 49,4% das ações da Vésper e adquiriu os 34,4% das ações da BCI e os 45% das ações do provedor por US\$ 875 milhões.

— QUADRO 11  
Internacionalização das Telecomunicações

Fase	Descrição
1 – Autarquia/Sistema fechado	Cada país: um operador até o início da década de 1980.
2 – Internacionalização passiva	Privatização completa para operadores internacionais
3 – Internacionalização ativa ou defensiva	Formações de multinacionais para disputa de mercados externos

Fonte: Wohlers (1997), com modificações.

Wohlers (1997) defende ainda a idéia de que a crescente onda de transnacionalização na indústria de telecomunicações não resulta só de um autêntico processo de IDE nos serviços de telecomunicações; mas também da anulação do caráter *non-tradable* (não transacionável externamente) de tais serviços pelo uso crescente de tecnologias internacionais de telecomunicações. A interação produtor-usuário e a idéia do fornecimento de serviços via redes fixas impossibilitavam os serviços de serem bens do tipo *tradable*. Entretanto, esse caráter *non-tradable* no setor vem se modificando, pois — com a utilização de tecnologias *wireless* e a formação de grandes redes de comunicação de dados, em especial intra/interfirma, de multinacionais — permitiu-se uma efetiva internacionalização da prestação de serviços.

Assim, essa nova fase da indústria de telecomunicações é marcada por estratégias que almejam a formação de grandes corporações, e ainda de caráter transnacional, buscando uma vantagem competitiva que permita ganhar novos mercados — seja de novos serviços e/ou ainda em outros países. Um instrumento bastante usado para entrar em novos mercados geográficos ou ainda de novos serviços são as associas, isto é, estratégias cooperativas. E as redes na telefonia de longa distância são um dos principais exemplos de associações nas telecomunicações, como mostra a subseção a seguir.

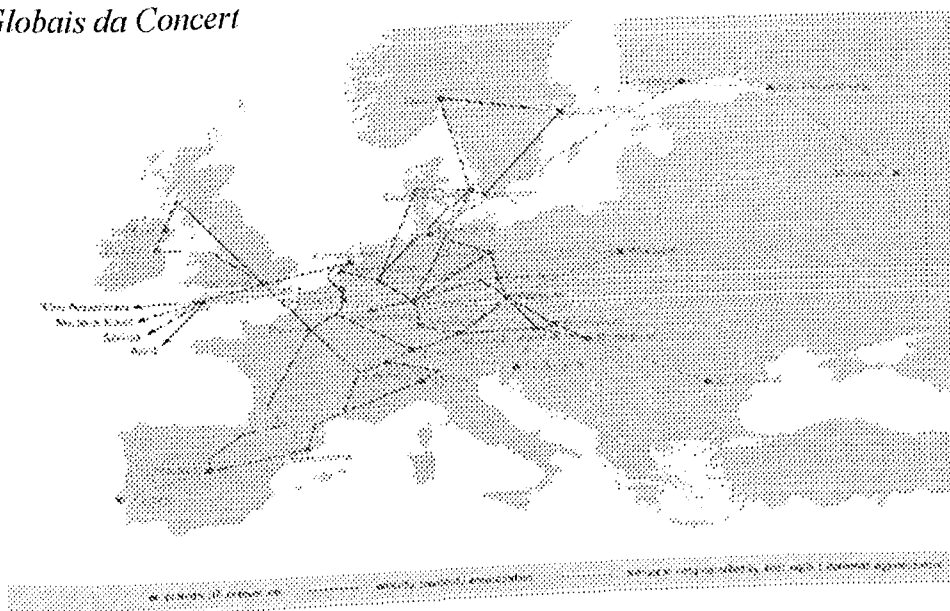
### 2.2.1 – Redes globais

Em grande expansão no mercado atual de telecomunicações, estão as redes globais, que surgem, sobretudo, para atender à necessidade de grandes corporações — *global or regional customers*. Quanto ao potencial de faturamento, tal segmento está avaliado em US\$ 100 bilhões e atrai várias empresas — tanto as que já operavam no

domínio da comunicação de longa distância quanto novas empresas de redes globais. Há ainda a parceria de empresas para complementar as respectivas redes.

A Concert é uma *joint-venture* com investimento de US\$ 10 bilhões entre a BT e a AT&T, em que cada uma tem a participação de 50%. Essa *joint-venture* fornece serviços internacionais de voz e dados a grandes corporações, *carriers* de telecomunicações e provedores de internet. Ela combina os ativos estrangeiros das duas empresas, inclusive as redes internacionais. De acordo com o BNDES (1999), essa aliança forma uma rede de 122 mil milhas de extensão, cobrindo 280 países/territórios — num total de cerca de mil cidades. A Concert coloca AT&T e a British Telecom à frente do mercado mundial.

— FIGURA 2  
Redes Globais da Concert



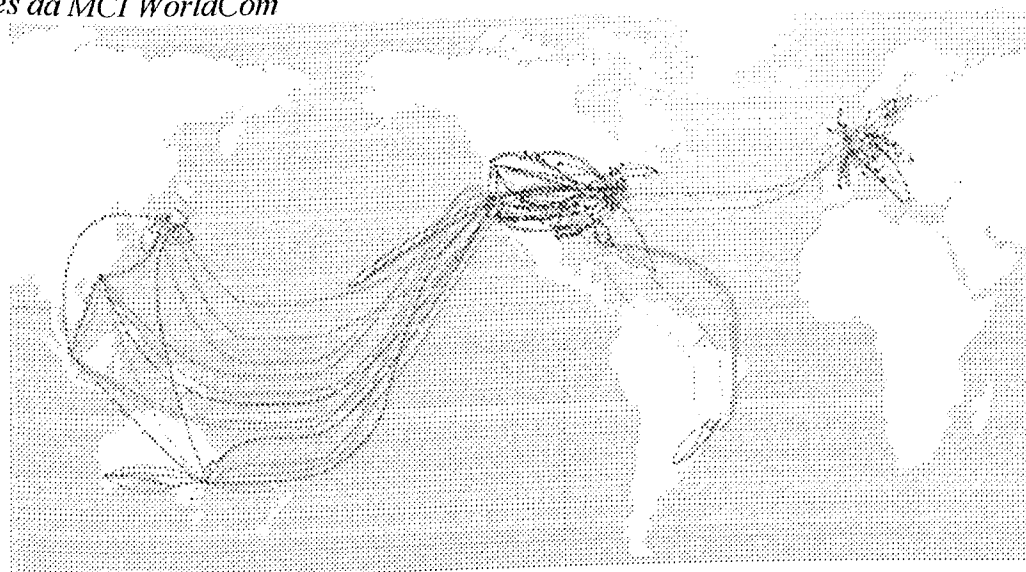
Fonte: site da empresa (consultado em 10/8/2002).

A *joint-venture* entre a BT e AT&T permitiu uma complementaridade das redes, o que minimizaria a despesa com interconexão e uso de meios de outras redes, o que reduziria custos de *roaming*, faria diminuir as taxas de *churn* — pedido de desligamento feito pelo cliente, em geral ocasionado por mudança de operadora. Além disso, traria não só economias de escala em compras de matérias e equipamentos, assim como redução nos custos de gestão — relativos ao faturamento e à comercialização. Nesse sentido, a aliança permitiu uma integração de redes e ainda — no segmento de telefonia móvel — o fornecimento, por parte das operadoras, de serviços móveis corporativos com custos de *roaming* internacionais reduzidos.

A MCI WorldCom investiu significativamente no segmento de longa distância. Foi cerca de US\$ 1 bilhão por ano para implantar uma rede de cabos ópticos de 9.000 quilômetros na Europa, onde contava, já em 2000, com 10 mil prédios cabeados, com acesso por redes de alta capacidade. Na América Latina, comprou a Embratel, em 1998 — empresa dominante na telefonia de longa distância nacional e internacional no Brasil — e assegurou, assim, acesso não só ao país; também às rotas ópticas submarinas e de comunicação por satélite que ela detém. No entanto, essa empresa foi protagonista, em 2001, de uma das maiores falências nos Estados Unidos.

— FIGURA 3

*Redes da MCI WorldCom*

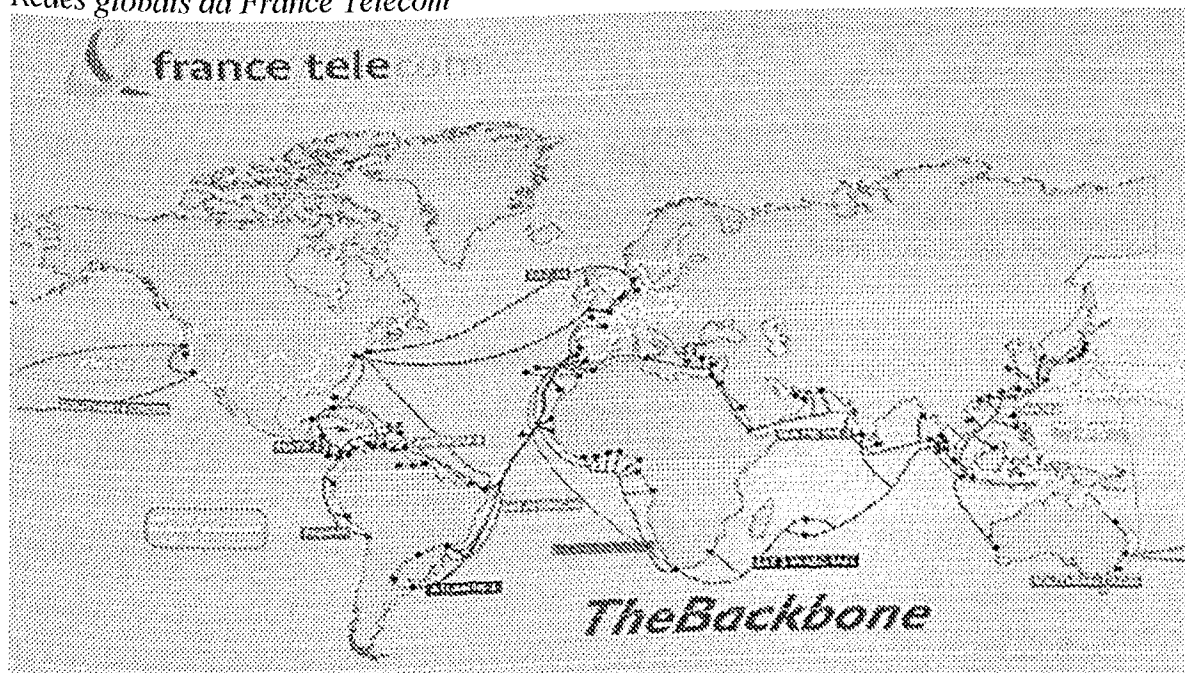


Fonte: site da empresa (10/8/2002)

Também a France Telecom tem consolidado sua estratégia na operação de redes globais. Até 1999, era sócia da Deutsche Telekom e da Sprint, na empresa de redes Global One — sobre a qual assumiu o controle após a venda da Sprint para a MCI WorldCom. A Global One tem como público-alvo grandes empresas e opera uma rede global com mais de 1.400 pontos de acesso, em 65 países. Segundo o BNDES (2000), em 1999, a empresa faturou US\$ 748 milhões — 6% menos que os US\$ 801 milhões de 1998 — e teve prejuízos de US\$ 195 milhões — 62% maiores que os US\$ 120 milhões de 1998. A *backbone*<sup>31</sup> da France Telecom pode ser visualizada na figura a seguir:

<sup>31</sup> Conexão de alta velocidade que funciona como espinha dorsal de uma rede de comunicação, transportando dados reunidos pelas redes menores que estão a ela conectados. Localmente, o *backbone* é uma linha, ou conjunto de linhas, à qual as redes locais se conectam para formar uma

— FIGURA 4  
Redes globais da France Telecom



Fonte: site da empresa (consultado em 10/8/2002).

A Global Crossing é a empresa que está construindo a primeira rede global de fibras ópticas. Esta se estenderá ao longo de 92,7 mil milhas e acessará quatro continentes, 26 países e mais de 170 grandes cidades. Depois de pronta, a rede poderá prover serviços de telecomunicações e internet a 80% do mercado internacional (tráfego). A estratégia de expansão e de acesso aos mercados são fusões e parcerias.

Em julho de 1999, comprou a Global Marine — empresa que tem contratos de longo prazo com mais de 100 *carriers* para transmissão por meio de sua rede submarina, a maior do mundo, e faz serviços de manutenção em cabos submarinos. Comprou também, em setembro de 1999, a Frontier, quinta maior empresa de telefonia de longa distância dos Estados Unidos, com *backbone* nacional — o que dará acesso à empresa ao território norte-americano pelo sistema submarino de fibra óptica. Fez acordo com a Hutchinson Whampoa Limited para formação de uma *joint-venture* destinada a operar serviços de telefonia fixa e internet em Hong Kong. Com isso, a Global Crossing conquistou o acesso ao mercado de Hong Kong, especialmente os prédios que já foram cabeados pela Hutchinson, bem como seus ativos de internet. Em outubro de 1999, adquiriu a Racal Telecom, companhia que detém uma das maiores redes de fibras

---

WAN (*Wide Area Network*). Na internet ou em outras Wans, o *backbone* é um conjunto de linhas com as quais as redes locais ou regionais se comunicam para interligações de longa distância.

ópticas do Reino Unido, com 4,6 mil milhas e acesso a mais de 2.000 cidades. Assinou contrato de prestação de serviços para a Deutsche Telekom, para atender a demanda de serviços de dados e Internet dessa empresa, em alto crescimento. A Global Crossing é atuante no segmento de transmissão de dados voz a longa distância.

A Williams Network é uma empresa que, em 2000, contava com uma rede de fibra óptica de 26 mil milhas de extensão, e ligava mais de 100 cidades nos EUA. No fim do ano 2000, ampliou sua rede para 33 mil milhas e passou a interligar 125 cidades nos EUA e vai prover serviços de voz, dados, internet e vídeo para as *carriers* de telecomunicações, dados e internet. Além da rede terrestre, tem operações via satélite, quatro teleportos nos EUA e operações internacionais em Singapura. O faturamento dessa empresa em 1999 foi acima de US\$ 2 bilhões. Vendeu 10% de seu capital para SBC e cogita-se que, tão logo consiga autorização para operar em longa distância, essa participação aumentará.

Na América do Sul, podem-se destacar duas importantes empresas atuantes no segmento de redes globais: A Impsat e a Telefónica da Espanha. A Impsat juntamente com a empresa do grupo argentino Pescarmona, está investindo US\$ 2 bilhões na primeira rede de fibras ópticas de banda larga, com cobertura em toda a América Latina e nos EUA, num total de 170 cidades. A empresa tem, também, anéis metropolitanos em importantes locais, tais como São Paulo, Buenos Aires, Rio de Janeiro, Curitiba, Córdoba, Caracas, Bogotá, Medellín e Quito.

A Telefónica está implantando um *backbone* em banda larga, com cabos submarinos de fibras ópticas, para interligar as principais cidades das Américas do Sul, Central e dos EUA. Tal rede, que terá 23 mil quilômetros, deve entrar em funcionamento em setembro próximo. Com esse *backbone*, ela passará a interligar seus principais mercados na América Latina.

Outro aspecto que mudou a estrutura do mercado de telecomunicações — especialmente na década de 1990 — foi a união de grandes operadoras mundiais, seja via fusões ou mediante aquisições. Na subsecção seguinte discute-se esse aspecto.



### 2.2.2 – Mudanças patrimoniais — fusões, aquisições e alianças estratégicas

Diversos setores econômicos tiveram o processo de fusões e aquisições intensificado a partir dos anos de 1990. Entre 1979 e 1999, por exemplo, esse processo evoluiu a uma taxa anual de 42% ao final do período, alcançou um volume de transações equivalente a US\$ 3,4 trilhões, que foi o vetor primordial dos fluxos de investimento direto estrangeiro (Pires & Dore, 2000).

As principais motivações para esse movimento foram as inovações tecnológicas e as mudanças institucionais, que promoveram a redução das barreiras ao fluxo de bens, serviços e capitais. Tais fatores permitiram tanto a interligação dos mercados financeiros em tempo real quanto a descentralização das atividades produtivas das firmas, e isso potencializou — no que se refere às empresas — a capacidade de diversificação e expansão de vantagens competitivas.

Outro aspecto relevante é que os rápidos avanços no processamento de dados e na tecnologia de telecomunicações proporcionaram velocidade, facilidade, confiabilidade e redução dos custos de transação, e permitiram “quebrar as barreiras geográficas” nas operações financeiras, de forma a gerar um grau de integração e internacionalização mundial sem precedentes.

Dessa forma, conglomerados financeiros — combinando atividades bancárias, mercadológicas, gerenciais e tecnológicas — adotaram estratégias no âmbito global. Tais transformações trouxeram, como consequência, o acirramento da concorrência empresarial, em que o processo de fusões e aquisições é uma de suas manifestações.

No caso do setor de telecomunicações, as intensas alterações nas últimas décadas trouxeram ao setor, de forma aguda, um processo de fusões e aquisições. A abertura dos mercados à competição, o dinamismo tecnológico, a convergência tecnológica dos segmentos de telecomunicações, de informática e de entretenimento e a eleição desse setor, por parte do mercado financeiro, como um dos preferenciais para investimento — graças à alta rentabilidade —, propiciaram ao setor significativas fusões e aquisições.

Conforme apurou Rangel (2000, citado por Pires & Dore, 2000), em 1999 cerca de 20% total de fusões e aquisições — assim como o total do fluxo de comércio internacional de investimento estrangeiro direto — se realiza entre empresas de

telecomunicações e indústrias convergentes<sup>32</sup>. Em 1999, das 10 maiores fusões realizadas, 50% envolveram empresas do setor de telecomunicações (Pires & Dore, 2000).

Contudo, as fusões e aquisições no setor de telecomunicações — sejam elas verticais ou horizontais — são motivadas por diferentes objetivos das empresas. Pires & Dore (2000) enumeram alguns dos principais fatos motivadores das fusões:

- a) expansão da área geográfica de atuação;
- b) acesso a redes complementares;
- c) aquisição de redes já implantadas em locais estratégicos;
- d) obtenção de poder dominante;
- e) acesso a novos serviços e/ou mercados em crescimento;
- f) viabilização de novos mercados para os equipamentos do grupo.

A expansão da área geográfica de atuação beneficia as operadoras, pois, dentre outras vantagens, permite ganhos de escala com o aumento da base de clientes e a compensação da redução das margens de lucro provocada pela queda da receita por usuários nos mercados locais. Tais operações, de acordo com Pires & Dore (2000), também viabilizam a minimização dos custos de aquisição de bens e serviços diante de fornecedores globais de equipamentos, bem como a realização de melhores acordos com provedores globais de conteúdo. Isso porque é mais conveniente fazer acordos com grandes operadores globais do que com operadores locais de menor porte.

As redes complementares viabilizam minimização das despesas com: interconexão e uso de meios de outras operadoras; redução de custos de *roaming*; diminuição das taxas de *churn*<sup>33</sup>. Também possibilitam economias de escala nas compras de materiais e equipamentos, assim como a redução de custos de gestão — acima de tudo, faturamento e comercialização. Nesse mesmo sentido, a obtenção de redes já implantadas em locais estratégicos possibilita às empresas auferirem ganhos estratégicos, bem como vantagens quanto à construção de novas redes.

Obter o poder dominante no mercado é uma forma de consolidar a operadora numa área importante de estratégia internacional. A busca de novos serviços ou de mercados com perspectivas de alto crescimento, também, é uma forma de garantir

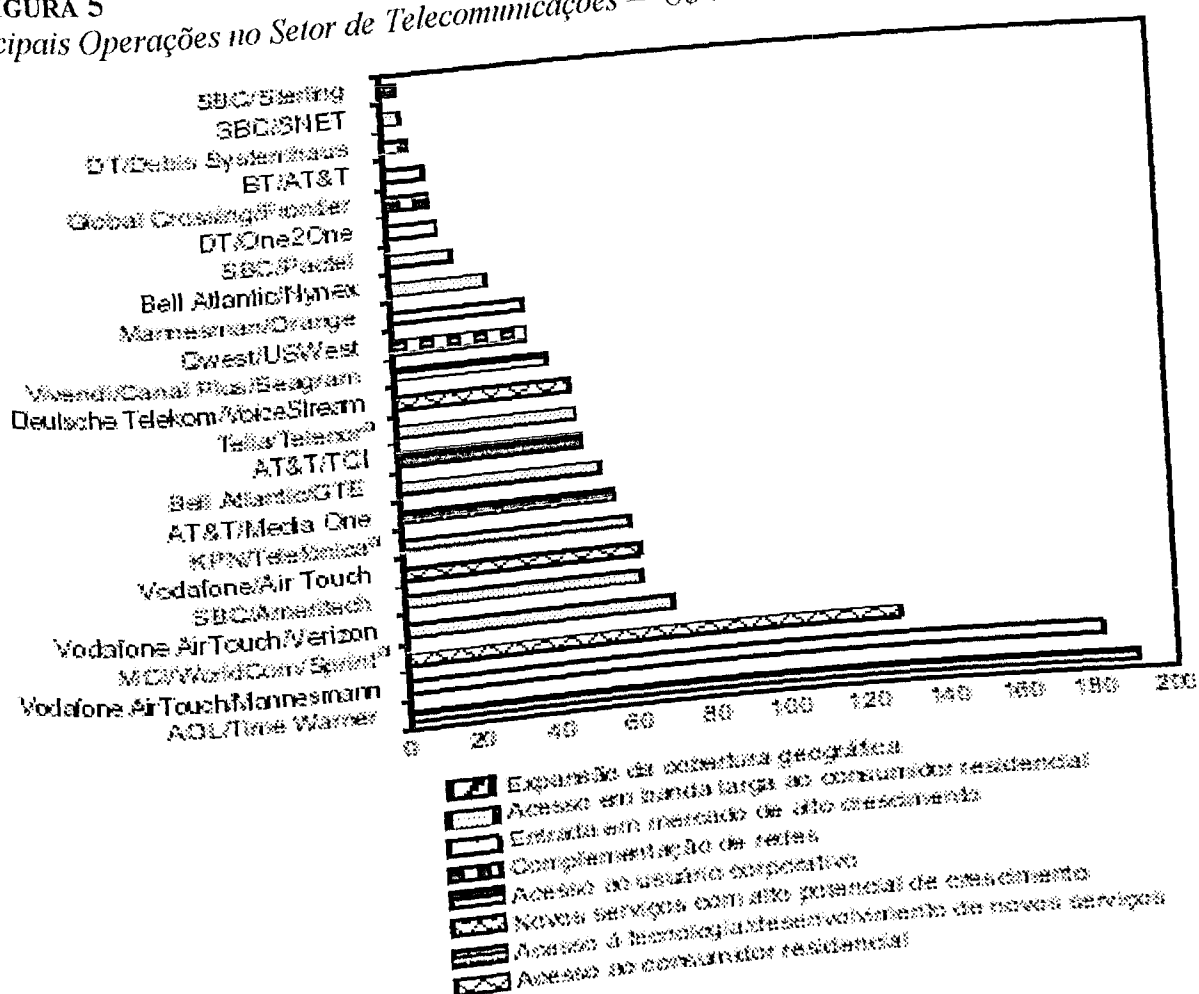
<sup>32</sup> Pode se chamar de indústrias convergentes indústrias de entretenimento, TV a cabo e informática.

<sup>33</sup> Solicitação de desligamento feita pelo cliente, geralmente ocasionado pela troca de operadora.

presença nos principais mercados, especialmente naqueles onde estão ocorrendo licitações de frequências para telefonia celular de terceira geração — já que tem sido prática comum nessas licitações a reserva preferencial de faixas de espectro para empresas já atuantes no país.

Por fim, a aquisição de operadoras que abrem mercados para os fabricantes de equipamentos do grupo é também relevante para as operadoras, à medida que permitem às empresas utilizarem equipamentos de subsidiárias da corporação nas novas empresas adquiridas.

— FIGURA 5  
Principais Operações no Setor de Telecomunicações — US bilhões



Fonte: Pires & Dore (2000)

Ao lado de fusões e aquisições, as alianças estratégicas tiveram um importante papel no processo de internacionalização das operadoras de telecomunicações nos últimos anos.

De acordo com Borrmann (2001), os motivos que as estimulam no setor de telecomunicações são: 1) a união de recursos para satisfazer às necessidades dos clientes

multinacionais, pois as operadoras podem oferecer um mix de serviços maior e evitar, assim, a recorrência das empresas a outras companhias; 2) a possibilidade de redução de custos via *global sourcing*; 3) a característica de cartéis que podem ter as alianças, tendo em vista que os sócios não sejam concorrentes em outros mercados das operadoras que pertencem à aliança.

Em suma, tanto as alianças globais quanto as fusões e aquisições são necessárias para que os operadores tenham uma melhor posição nos mercados. As operadoras, recorrentemente, necessitam fundir-se ou associar-se a provedores de telecomunicações, companhias de mídia e empresas de informática para ampliarem a competitividade e atender, muitas vezes, à demanda dos clientes (Jamison, 1998).

Ao ampliarem seus mercados, as operadoras podem aumentar as economias de escalas, além do poder de mercado, e, assim, ter mais controle sobre a direção da indústria, de forma a diminuir a pressão competitiva. Maiores economias de escalas geram, também, mais poder de compra e eficiência de distribuição (Hitt *et alii*, 2001), ou ainda economias de escopo. Com a ampliação do mix de serviços e/ou atuação em novos mercados geográficos, as empresas fortalecem a sua posição em relação a outros competidores da indústria. Com isso, podem diminuir a pressão competitiva (Jamison, 1998; Borrmann, 2001).

As alianças ainda podem diminuir o grau de rivalidade entre empresas, à medida que reduz a possibilidade de concorrência com sócios em outros mercados. Entretanto, também há desvantagens no que se refere às alianças.

Tais combinações geralmente são delicadas, e podem significar desperdícios de recursos na negociação e montagem de uma operação multinacional; esta, algumas vezes, está sujeita a se dismantelar rapidamente. Elas, também, podem estar amarrando o futuro de empresas cujos interesses e perspectivas entram em conflitos. Noutros termos, às vezes os objetivos de uma das companhias podem limitar o futuro das outras (Shaw, 1998, citado por Jamison, 1998).

Quanto às mudanças ocorridas na indústria de telecomunicações, outro importante fator é a tecnologia, já que o progresso técnico vem permitindo a ampliação da concorrência no setor. Na seção 2.3 são abordadas algumas das mudanças relativas à tecnologia.

### 2.3 – Aspectos tecnológicos

Lastreado nos avanços da microeletrônica, o progresso tecnológico é um elemento chave nas transformações dos mercados de telecomunicações em âmbito mundial. Em virtude do amplo leque tecnológico, esses mercados possibilitam a existência, cada vez maior, de vários tipos de serviços que competem pelo mesmo mercado. O resultado disso são mudanças na formulação das estratégias empresariais, que requerem — por sua vez — mudanças na elaboração das estratégias, na qual as empresas possam se tornar grandes corporações e ainda atuar em âmbito global.

As estratégias competitivas das empresas estão sendo influenciadas pelas inovações tecnológicas, que permitem a agregação de valor aos serviços, reduzir custos e aumentar a capacidade de transmissão de suas redes; além de viabilizarem a convergência tecnológica de serviços oferecidos anteriormente por distintas redes — TV a cabo, telefonia local, móvel e de longa distância, transmissão de dados e demais serviços de valor adicionado.

Segundo Pires & Dore (2000), a convergência tecnológica tem viabilizado o aumento da competitividade e da rentabilidade das operadoras de todos os segmentos de telecomunicações pela diferenciação e oferta de serviços integrados (*one-stop-shopping*).

Os dois principais segmentos de atuação das operadoras de telecomunicações são a telefonia fixa — local e longa distância — e a telefonia móvel. Estas apresentaram significativas alterações nas estruturas de mercado nas últimas décadas. No segmento de telefonia fixa, uma das diferenças primordiais relativas às mudanças tecnológicas refere-se ao avanço da digitalização do serviço e ao aumento da capacidade para transmitir voz, dados e imagens. Nessa perspectiva, as antigas redes de cobre limitam a expansão da convergência entre os serviços, à medida que restringem fisicamente a revolução digital.

O desafio das operadoras dominantes no segmento de telefonia fixa é a modernização dessas redes, que resultam de grandes investimentos em redes de fibra ótica (Eclac, 2000). Dado o processo de reestruturação e abertura dos mercados, outro problema nesse segmento é o acesso das novas entrantes aos terminais já instalados pelas novas empresas.

Por ser anti-econômica e praticamente impossível a instalação de novos acessos por cabo ao usuário em centros urbanos desenvolvidos, é natural que a entrada no mercado de novas empresas competidoras se dê por meio de aluguel de linhas das

incumbentes. E estas, para se protegerem, dificultam a abertura de suas redes locais às competidoras.

Nos EUA, o estímulo às operadoras locais (*baby-bells*) para abertura de redes é feito pela regulação, que só as autoriza a operar serviços de longa distância dentro da área de concessão, caso comprovem a abertura de suas redes locais. Mesmo assim, a resistência tem sido muito grande.

Verificou-se, desde 1996 — quando foi aprovado o *Telecommunications Act* — até hoje, somente um caso de abertura de redes locais, no início de 2000. Na Europa não há obrigatoriedade nem incentivo à abertura das redes locais, e a União Européia está empenhada na elaboração de diretrizes nesse sentido. Assim, o caminho encontrado pelas novas entrantes tem sido o uso de redes de TV a cabo para serviços telefônicos.

A competição na telefonia local, bem como a atuação dos órgãos reguladores em alguns países, têm forçado a redução de tarifas de telefonia fixa, que hoje dificilmente remuneram os custos. Essa queda nas tarifas vem sendo compensada pelo crescimento de tráfego decorrente, sobretudo, do aumento explosivo no número de telefones celulares — fundamentalmente os pré-pagos, que utilizam acentuadamente a rede fixa — e do tráfego de internet.

Tal aumento na receita tem, no entanto, a contrapartida do crescimento de despesas em virtude do uso de redes das operadoras de telefonia celular e internet<sup>34</sup>. Nesse sentido, as incumbentes tendem a enfocar — cada vez mais — as vendas no atacado para empresas “empacotadoras” de serviços, que utilizarão suas redes locais. Elas deverão se concentrar, também, no oferecimento de serviços do tipo Digital Subscribers Line (DSL) para reter parte das receitas; caso contrário, estas poderão vir a ser capturadas por novos entrantes. Tal tecnologia possibilitará a exploração de novos mercados, tais como o de TV digital e de internet.

De modo geral, o crescimento do faturamento de grandes empresas que lidam com telefonia fixa vem sendo impulsionado pelas altas taxas de crescimento de segmentos como telefonia celular, internet e dados, bem como pelos serviços que se agregam à telefonia fixa, tais como “siga-me”, “chamada em espera” etc. A telefonia fixa ainda é a principal fonte de receitas das operadoras.

<sup>34</sup> Para a British Telecom, por exemplo, os pagamentos a outras operadoras no Reino Unido praticamente dobraram em nove meses, basicamente por conta de ligações de telefones móveis e de internet terminadas em suas redes. Por esse motivo, as operadoras de telefonia fixa vêm investindo, também, nesses segmentos (BNDES, 2000).

Já o segmento de telefonia celular apresentou um grande crescimento nos últimos anos — motivado, em especial, pelo desenvolvimento tecnológico que propiciou o barateamento de custos e possibilitou a oferta de facilidades e serviços que a diferenciam do serviço fixo. Prevê-se que venha a se consolidar como padrão para a comunicação de voz e que, até 2010, haverá mais assinantes de telefonia sem fio do que de telefonia fixa no mundo. A telefonia celular tornou-se importante instrumento na transmissão de dados em alta velocidade, viabilizada pela tecnologia com o uso da tecnologia do tipo 3ª G.

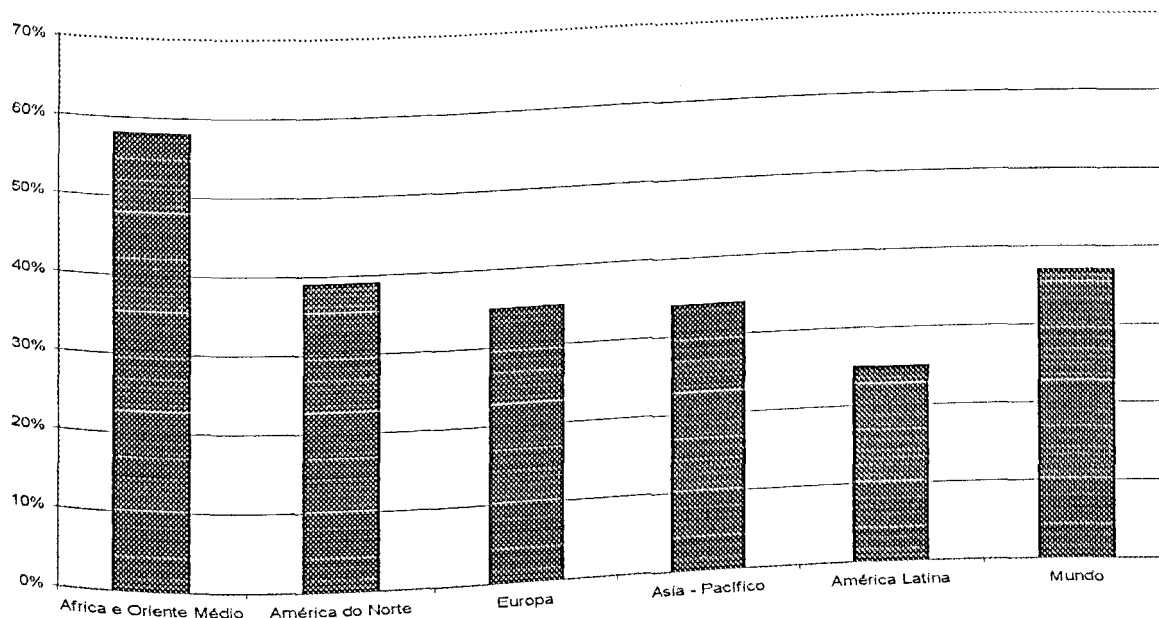
Segundo pesquisa do ARC Group (citada pelo BNDES, 2000) havia em 1999 cerca de 650 operadoras de telefonia celular digital no mundo, que atendiam em torno de 370 milhões de pessoas. Está previsto para 2004 o atendimento a 750 milhões de pessoas; e destas, 15% utilizarão o celular para enviar, em média, um megabyte (MB) de tráfego de dados por dia.

A velocidade das inovações tecnológicas nesse segmento foi maior que no de telefonia fixa. A substituição de tecnologia da primeira geração (1ª G) pelos sistemas digitais de segunda geração (2ª G) proporcionou um grande crescimento na indústria, dado o uso de tecnologia digital — que permite tanto uma melhor oferta de serviços quanto redução nos custos.

As tecnologias do tipo 3ª G aumentam a possibilidade da oferta de serviços pelos provedores à medida que elevam a qualidade da transmissão de dados, dos serviços de entretenimento e possibilitam a ampliação da cobertura geográfica (Eclac, 2000). Ante a possibilidade de se aumentar o valor adicionado e, ainda, a qualidade dos serviços, a licença para o uso de tal tecnologia (3ª G) tornou-se bastante atraente para as operadoras, especialmente na Europa. Vale dizer que o uso de tal tecnologia, na perspectiva das operadoras, permitiu a continuidade do significativo crescimento do setor. Contudo, estratégias de redução de custo e lançamento de novos produtos tarifários estão chegando ao esgotamento nos mercados mais maduros, o que faz as operadoras buscarem novas formas de manter a rentabilidade.

Com isso, verifica-se uma crescente internacionalização das empresas de telefonia celular motivada por margens maiores em mercados não maduros, sobretudo na América Latina. A redução dos preços de telefonia celular comportou-se, conforme mostra o Gráfico 1, a seguir:

## — GRÁFICO 1

*Evolução dos Preços no Segmento de Telefonia Celular — 1996/99*Fonte: BNDES(2000<sup>a</sup>)

O telefone celular pré-pago é responsável pelo crescimento explosivo do setor. Na Itália, 40% dos novos clientes são do tipo pré-pago; na França, 30% dos novos usuários; na Grã-Bretanha, três quartos deles. Na Ásia, onde as operadoras enfrentam problemas com créditos duvidosos criados pela recente crise financeira, o sistema de pré-pagamento é que dá respaldo à recuperação do setor de telefonia sem fio ao responder por 70% de novos usuários na Tailândia e 100% deles na Malásia, no ano de 2001 (UIT, 2002). Nos EUA, esse crescimento é mais lento, o que pode ser explicado pela forma de tarifação de telefonia celular nesse país, pela qual o usuário do celular paga, também, as ligações que recebe; tal prática invalida um dos principais atrativos do pré-pago, que é poder receber ligações sem custo. Além disso, as grandes operadoras não investiram nesse segmento, por considerá-lo de baixo retorno. No entanto, esse fato parece estar se revertendo, à medida que as operadoras americanas percebem o sucesso mundial do pré-pago (BNDES, 2000).

Então, são essas mudanças tanto no âmbito institucional quanto nas alterações de oferta e demanda no mercado, e ainda nos aspectos tecnológicos, que levaram as empresas a alterarem suas estratégias — sejam competitivas, corporativas ou ainda cooperativas. Essa parte é mais bem exemplificada no Capítulo 4.

O dinamismo do mercado exige polivalência das operadoras de telecomunicações, assunto a ser abordado no próximo capítulo, onde se discute como



essa reestruturação ocorreu na América Latina — em especial nos quatro principais países desse mercado, ou seja, Argentina, Brasil, Chile e México.

KIP 110720K

### CAPÍTULO 3

#### *Reestruturação e desregulamentação no mercado de telecomunicações da América Latina*

NA AMÉRICA LATINA, de um modo geral, os processos de privatização no setor de telecomunicações envolveram a compra das estatais locais pelas grandes operadoras — europeias, principalmente —, tanto de forma isolada como em consórcios, bem como incluíram a garantia de mercado por determinado tempo — prazo para introdução de competição — e a definição de investimentos mínimos a serem realizados.

Segundo Dores (1999), à exceção do Brasil, não havia indústria de equipamentos de telecomunicações na região. Assim, as operadoras estrangeiras não foram pressionadas a fazer compras locais, o que lhes permitiu adotar, amplamente, a chamada prática de *global sourcing*. Com isso, privilegiaram os fornecedores/parceiros — normalmente sediados nos países de origem.

O mercado latino-americano apresenta uma teledensidade — número de linhas telefônicas para cada 100 habitantes — abaixo da média mundial. De acordo com Jamison & Berg (1998), enquanto a América Latina tem uma teledensidade média de 10%, países como os Estados Unidos contam com uma penetração de 70 linhas telefônicas para cada 100 habitantes.

Contudo, há uma grande expectativa de crescimento para a América Latina, especialmente em segmentos como a internet, que — segundo a Dados Internacionais Corp. (IDC), citado por Jamison & Berg (1998) — deverá apresentar um crescimento de 32% em 2003.

Embora o processo de reestruturação do setor de telecomunicações tenha ocorrido em datas diferentes na América Latina, existem muitas semelhanças entre os países. Barbour (1997) mostra que o avanço da reestruturação de tal setor pode ser dividido em fases: do monopólio nacional ao monopólio transitivo “privado” e, finalmente, para a competição; em vários países latino-americanos, ele alcançou fases diferentes de desenvolvimento.

A entrada de investidores estrangeiros no mercado de telecomunicações da América Latina pode ser dividida em três estágios: 1) “a fase de privatização/monopólio”; 2) “a fase de aliança estratégica”; 3) “a fase de entrada competitiva” (Barbour, 1997, p. 1).

Na fase de privatização, o investidor estratégico — na maioria alguma grande operadora internacional — forma um consórcio com uma empresa local e com bancos para, assim, adquirirem o controle da companhia de telecomunicações nacional. Geralmente depois da privatização, a companhia privatizada desfruta de um “período de exclusividade”, durante o qual aquela operadora é o único concessionário autorizado a oferecer serviços básicos, tais como telefonia local, longa distância nacional e *room* internacional. Em tal “período” o enfoque recai sobre a modernização e expansão do sistema de telecomunicações e as melhorias em disponibilidade e qualidade de serviço.

Durante a segunda fase, novos competidores surgem, como resultado de alianças estratégicas formadas no setor privado. São freqüentemente consórcios com sócios locais que se relacionam ou que conhecem o ambiente empresarial e investidores estrangeiros, inclusive companhias de telecomunicações com conhecimento técnico-administrativo e sócios financeiros.

A negociação de alianças estratégicas geralmente começa durante o “período de exclusividade”, enquanto a companhia privatizada ainda é protegida. A formação de associações entre operadoras locais e sócios estrangeiros pode ser prolongada e complexa, particularmente quando há assimetria de interesse em ambos os lados da associação. Às vezes, a negociação de novas operadoras passa pelo crivo de mais de um sócio antes de ser concluída.

No terceiro estágio — a entrada competitiva —, as novas companhias implementam seus planos empresariais e começam a executar as estratégias. Essa fase pode começar um ano ou mais antes do vencimento do período de monopólio, e é caracterizada pela execução e pelo desempenho de contratos entre os sócios da companhia entrante e pela avaliação das concessões e autorizações para promoção dos serviços. Desse modo, foi feita a reestruturação no mercado da maioria dos países da América Latina.

Este capítulo mostra como ocorreu o processo de reestruturação num dos quatro mais relevantes mercados da América Latina. O pioneiro em implementar a reforma no setor de telecomunicações foi o Chile, que será abordado na seção 3.1. Posteriormente, em 1990, a Argentina deu início ao processo de privatização no setor (seção 3.2), seguida pelo México (seção 3.3). Enfim, o Brasil, que iniciou a privatização em 1998.

### 3.1 – Chile

A reestruturação do mercado de telecomunicações no Chile teve início em 1982, quando entrou em vigor uma legislação que pôs em prática uma reforma do sistema de propriedade, na forma de organização e na regulação tarifária. Até aquele momento, o setor era integrado por três empresas de propriedade estatal, que repartiam os mercados: a Compañía de Teléfonos do Chile (CTC): telefonia de longa distância e internacional; Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel) e Empresa de Correos y Telégrafos: serviços de telex e telegramas. A Entel era a única empresa de natureza estatal, enquanto todas as outras foram estatizadas. A CTC foi fundada em 1930, sendo que 80% do capital votante pertencia à empresa International Telephone and Telegraph (ITT), e 20%, ao Estado (Moguillansky, 1999).

Em 1974, com o programa de estatização do governo chileno, a Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) adquiriu 89% das ações da empresa que pertenciam a ITT. Como filiais da Corfo, as empresas formaram uma *holding*, e o mercado foi dividido em telefonia local, onde operaria a Entel, e em longa distância nacional e internacional, que ficaria a cargo da CTC.

O processo de privatização no Chile foi realizado em várias etapas. Em 1981, foram desestatizadas as provedoras regionais da CTC. Quem comprou foram investidores nacionais liderados pela Transradio Chilena. Em 1986, com base no sistema de licitação pública, venderam a Télex Chile. No mesmo ano, foi vendido 30% da Entel na Bolsa de Valores chilena, e os compradores foram as Administradoras dos Fondos de Pensões (AFPs).

O processo de venda da CTC teve início em 1987, com a incorporação dos trabalhadores como acionistas (6,4%), da AFP (7,6%) e de outros investidores (10%). O processo intensificou-se entre 1988 e 1990, quando foi vendido o restante das ações da CTC e Entel. Em ambos os casos, foram utilizados processo de licitação pública e oferta na Bolsa de Valores pelos mecanismos de “capitalismo popular”, por meio dos quais houve participação de empregados das empresas, de funcionários das forças armadas e de altos funcionários públicos. A receita obtida com a privatização da CTC foi US\$ 892 milhões, e da Entel, US\$ 240 milhões (Moguillansky, 1999).

Esse processo e a participação de cada investidor são mostrados no Quadro 12 a seguir.

## — QUADRO 12

O processo de privatização do setor de telecomunicações chileno

	Ano	%	Comprador
Provedores regionais	1981	100	Transradio Chilena (VTR)
Teléx Chile	1986	100	Licitação pública
Entel	1986	30	AFP na Bolsa de Valores
	1989	12,5	Capitalismo popular
	1990	10	Telefónica da Espanha
		10	Telefónica da Espanha e Banco Santander
		12	Chase Manhattan Bank
CTC	1987	outros	
		6,5	Empregados da companhia
		7,6	AFP na Bolsa de Comércio
	1988	11	Bolsa de Valores
		30	Licitação pública
		22	Bolsa de Valores

Fonte: Moguillansky (1999).

O Ministério de Transporte e Telecomunicações é o responsável pela regulação dos serviços de telecomunicações no Chile. Na prática, o ministério delega seus deveres à agência reguladora Subtel. A Subtel foi criada em 1978, no qual participam um corpo independente encarregado de autorizar concessões, padrões, colocação de taxa, e política de telecomunicações em segmentos fixos e sem fios (site da Subtel, consultado em 10/9/2002).

Embora o mercado de telecomunicações chileno seja relativamente pequeno, dado que o país tem 14 milhões de habitantes, é considerado um dos mais competitivos do mundo em virtude da concorrência promovida pelas operadoras. A liberalização do mercado de serviços básicos aconteceu em 1989, enquanto o decreto para liberalizar o mercado interurbano foi baixado em 1993. Em julho de 1994, o decreto posterior se tornou lei, já havendo 11 licenças para operadoras oferecerem serviços interurbanos. (Donald, 2001).

A liberalização do mercado interurbano acarretou uma feroz guerra de preço. A concorrência foi tão alta que as operadoras reduziram em 75% suas tarifas, propiciando ao Chile uma das mais baratas tarifas de interurbano do mundo. Por conseguinte, todos os operadores perderam dinheiro.

A operadora líder do mercado é a Telefônica CTC e, a partir de 1998, a competição aumentou à medida que foram introduzidos os serviços de PCS<sup>35</sup>. Como tais serviços foram bastante difundidos no Chile houve uma competição direta com os serviços de linha fixa — o que deu início a uma nova guerra de preços.

Os serviços de telecomunicações chilenos são uma dos mais modernos da América Latina. Na década de 1990, o Chile alcançou crescimento significativo no número de linhas ofertadas, seja no segmento fixo ou no segmento móvel, como mostra o Quadro 13 abaixo. O país, em 1994, já contava com 100% de rede digital; contudo, Donald (2001) salienta a pouca complexidade do mercado chileno no que se refere a absorver essas tecnologias avançadas em decorrência do baixo poder aquisitivo da população.

— QUADRO 13  
Número de linhas fixas no Chile — por região

Ano	Nº de linhas	Penetração
1991	1.056.781	7,9
1992	1.283.876	9,4
1993	1.520.685	11
1994	1.634.393	11,6
1995	1.881.163	13,2
1996	2.264.342	15,6
1997	2.693.266	18,3
1998	3.046.698	20,4
1999	3.106.799	20,6
2000	3.387.539	22

Fonte: Subtel (2000)

No início da década de 1990, o Chile apresentava uma penetração de linhas telefônicas de 7,9 terminais por cada 100 habitantes, com cerca de 1.056.781 terminais instalados; em 2000, esse número se multiplicou para 3.387.529 terminais — que se traduzem num crescimento superior a 200% e no aumento da penetração telefônica para 22 terminais por cada 100 habitantes.

Os serviços de telefonia móvel no Chile começaram a ser ofertados modestamente em 1989. O mercado amadureceu, a ponto de superar as expectativas das operadoras, tanto em número de usuários quanto na complexibilidade de serviços.

<sup>35</sup> Personal Communications Services (serviços pessoais de comunicações) de uma rede móvel operando em uma frequência mais alta que a da primeira geração e dos sistemas iniciais da segunda geração. Devido à alta demanda de serviços móveis e às necessidades de competição adicional, reguladores em todo o mundo precisavam encontrar novas frequências para serviços digitais. Essas novas licenças em uma banda mais larga (1,9 GHz) são chamadas PCS ou licença para banda "C". Operadores de PCS têm, geralmente, mais capacidade para fornecer aos usuários.

Atualmente, os três provedores de serviços celulares líderes de mercado calculam que tenham 2,5 milhões de clientes.

A empresa líder é a Telefónica Móvel (TM), conhecida como Starte, cujo acionista majoritário é a Telefónica da Espanha. Entel PCS, que pertence à Motorola e Entel Chile, controlam quase 30% do mercado, enquanto a BellSouth Celular — que entrou no mercado por ter comprado a Cidcom, em 1989 — controla 18% do mercado (Donald, 2001)

Os serviços oferecidos pelas três operadoras dominantes giram em torno de correio de voz, chamada em espera e teleconferência. Além disso, Telefónica e BellSouth põem à disposição dos clientes a recepção de e-mails e o acesso a serviços da *web* (internet móvel). De acordo com Donald (2001), a Entel PCS é o único operador chileno que oferece serviços sem fios avançados, que consistem na transmissão de dados a 9.6 Kbps atualmente.

Os leilões para a tecnologia do tipo 3ª G que permitem serviços de transmissão de dados mais sofisticados ocorreram em 2001 e, após a consolidação, permitiram o acesso à internet eficiente e a transmissão de dados em cima de telefones celulares.

Até a abertura do mercado de longa distância, em 1994, havia três operadoras que atuavam no segmento: a Telefónica CTC Chile, Entel Chile e Teléx Chile. Essas mesmas operadoras permanecem no mercado até hoje. A CTC — cujo acionista majoritário é a Telefónica — tem como estratégia fundamental migrar dos serviços básicos para outros mais avançados, tais como de valor agregado. A operadora integrou uma variedade de produtos e serviços em combinações de linhas múltiplas, único número incorporado, telefone público, mais linha, *beepers* e telefones celulares. Grandes clientes recebem serviço personalizado.<sup>36</sup> Além disso, são oferecidos aos clientes incorporados serviços de rede inteligentes, que incluem banco 24 horas, conexões digitais, acesso à internet, multimídias, vídeo e comunicações móveis.

Pioneiro no processo de reestruturação do setor, o mercado de telecomunicações chileno apresentou uma evolução significativa, na década de 1990, no que se refere à penetração de telefones, de 7,9% para 22% no fim de 2000. Embora seja um mercado relativamente pequeno se comparado a outros mercados da América Latina, enfrenta uma elevada concorrência, especialmente no segmento de telefonia celular.

<sup>36</sup> Essa atuação da CTC no mercado Chile faz parte de uma estratégia corporativa da Telefónica da Espanha que busca diversificar seu mix de serviços visando atender às várias necessidades de clientes, sejam eles corporativos ou clientes residenciais.

### 3.2 – Argentina

Entre as décadas de 1940 e 1990, a indústria de telecomunicações na Argentina tinha uma estrutura similar àquela da maioria dos outros países da América Latina; ou seja, uma grande empresa estatal — no caso a Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel) —, que monopolizava 95% da telefonia. Os outros 5% eram explorados pela empresa Companhia Argentina de Teléfonos (CAT), subsidiária da empresa sueca Ericsson. Na década de 1990, assim como na maioria dos países, o monopólio estatal argentino cede lugar ao oligopólio privado, e o governo passou a atuar como regulador (Herrera, 1992).

A indústria de telecomunicações surgiu na Argentina em 1881, quando foram instaladas as primeiras linhas telefônicas em Buenos Aires. O início da intervenção estatal no mercado de telecomunicações se deu em 1946, com a aquisição da empresa Unión Telefónica Del Rio Plata (UTRP). Nos anos seguintes, outras companhias de menor porte foram compradas e incorporadas à UTRP, que em 1956 ganhou o nome de Entel<sup>37</sup>. Em 1972, a Lei Nacional de Telecomunicações estabeleceu legalmente o monopólio estatal sobre o setor, não só apenas no que se refere aos serviços de telefonia; também aos de rádio e TV (Pastoriza, 1996).

Em 1980, a densidade telefônica da Entel era de 8,5 terminais por cada 100 habitantes. Em 1986, dada a expansão da rede Megatel, esse número se elevou para 10,1 terminais/100 habitantes (Herrera, 1992; Celani, 1998). Contudo, a crise do Estado depois dessa data — e que reduziu, assim, a possibilidade de investimento — fez com que o governo cogitasse a idéia de privatização; esta, entretanto, seria a formação de uma empresa mista em que o governo seria responsável por 51% das ações, 9% seriam vendidas aos funcionários e 40% a um novo investidor. A Telefónica da Espanha mostrou-se interessada em associar-se ao governo argentino na constituição dessa sociedade (Pastoriza, 1996; Celani, 1998). Todavia, ela não foi concretizada por causa da oposição de empregados, fornecedores e do partido da esquerda.

Diferentemente do que houve na maioria dos outros países da América Latina, a presença do Estado — em especial, por meio de subsídios diretos — foi menos intensa na Argentina. Assim, com a mudança de governo em 1989 iniciou-se o processo de privatização das telecomunicações argentinas, que ocorreu com a divisão da Entel em

<sup>37</sup> Somente a Companhia Argentina de Teléfonos (CAT), pertencente ao grupo Ericsson, permaneceu privada.



quatro empresas: duas operadoras locais responsáveis pelos serviços de telefonia nas regiões Norte e Sul do país; uma operadora de serviços internacionais e uma prestadora de serviços de valor adicionado, que seria submetida à concorrência. Assim os ativos das Entel foram realocados entre essas quatro empresas, e as duas operadoras locais controlariam — com 50% de participação cada — as outras duas empresas.

Na primeira fase do processo de privatização, foram transferidos 60% da propriedade da Entel. Mais tarde, em 1992, foram negociados mais 30%, por meio de oferta ao público na Bolsa de Valores; e 10% foram vendidos aos empregados. (Eclac, 2000).

A Telefônica da Espanha formou um consórcio com o Citibank e alguns grupos locais, tais como Pérez, Companc, Techint e Soldati, e compraram a licitação para a área Sul, criando uma operadora chamada Telefônica da Argentina. A área Norte foi comprada pelo consórcio liderado pela France Telecom e Telecom Italia, denominado Telecom Argentina.

A Telefônica da Argentina pagou cerca de US\$ 2,720 milhões e a Telecom Argentina, aproximadamente, US\$ 2,308 milhões (Eclac, 2000). O governo esperava, com a divisão do território em duas partes, criar duas empresas com portes semelhantes e, assim — acabado o período de exclusividade —, dar a essas operadoras condição para competirem.

No segmento da telefonia móvel, o país foi dividido em duas regiões: a Área de Buenos Aires (Amba) e o interior. Na Amba, a primeira concessão foi feita em 1988 para a Movicom — controlada pela BellSouth e que teve o monopólio até 1993. Dentro do país, a primeira concessão para a Companhia de Telefones do Interior (CTI), um consórcio formado pela GTE americano Corp., pela AT&T e pelo grupo local Agea/Clarín, que teve o monopólio na área até 1996.

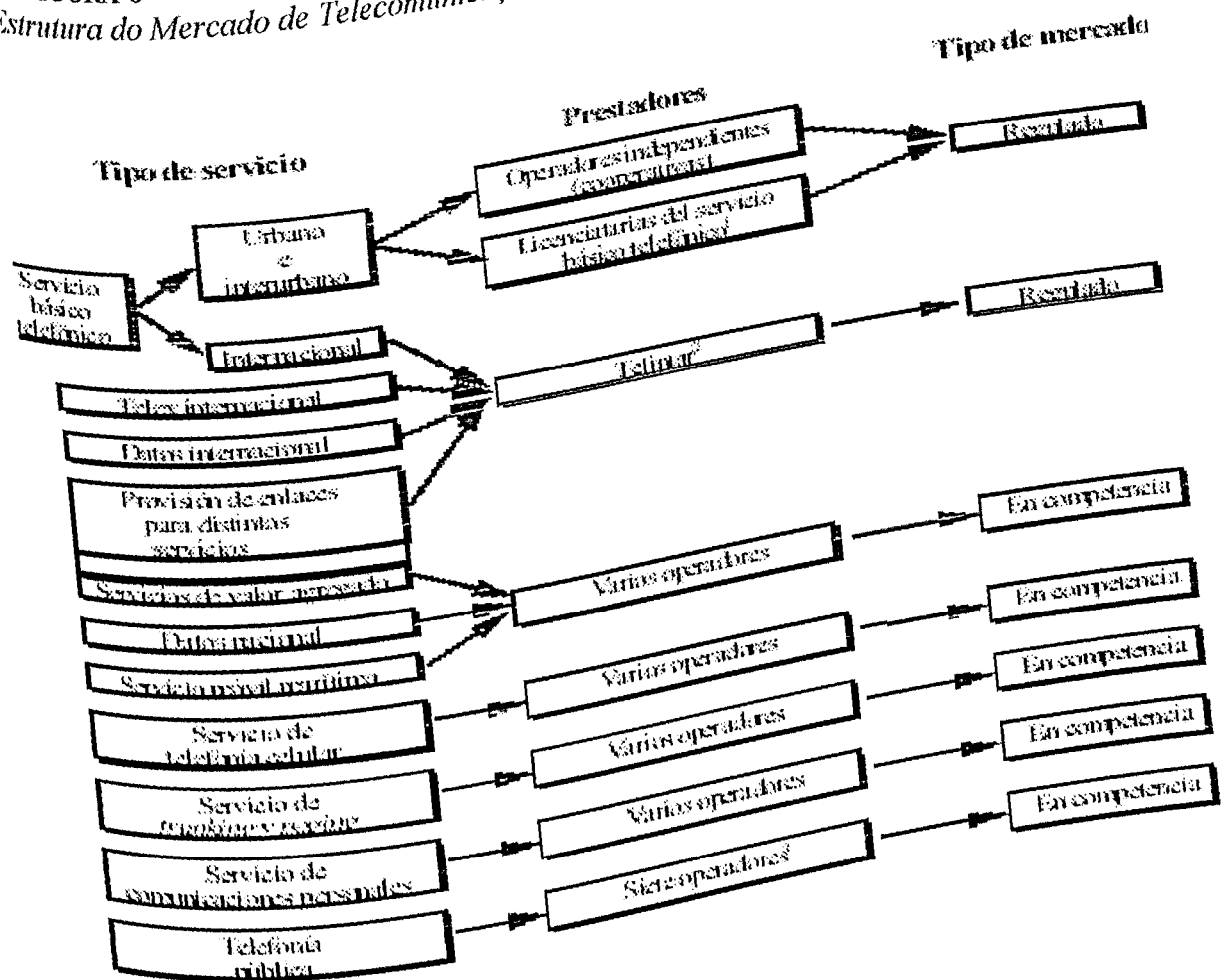
A Telefônica da Argentina (Tasa) e a Telecom Argentina (Telecom) dominam o mercado de telecomunicações desse país desde o processo de privatização, em 1990. O fim do duopólio, que tecnicamente deveria ter durado até 2000, foi acelerado por medidas do presidente Menem, que decidiu desregular o mercado, prematuramente, em novembro de 1999.

A desregulamentação aconteceu com o licenciamento de dois novos operadores celulares: Movicom BellSouth — cujo principal acionista é a BellSouth — e a CTI — em que o acionista majoritário é o grupo Verizon. Aos dois novos competidores, também foi concedida a possibilidade de ofertar os serviços locais e interurbanos.

Com o fim monopólio desfrutado por Telefónica e Telecom Argentina, que durou de 1991 a 1999, as tarifas interurbanas nacionais caíram cerca de 25%, e as tarifas interurbanas internacionais, aproximadamente 15%. Com a entrada de novos competidores nesse mercado, pelo menos oito milhões de usuários mudaram de operadora (Donald, 2001).

Em 9 de novembro 2000, o mercado de telecomunicações argentino foi totalmente liberado e, então, todas as operadoras puderam competir em todos os segmentos, inclusive transmissão de dados. A estrutura do mercado argentino é mostrada na figura abaixo.

— FIGURA 6  
Estrutura do Mercado de Telecomunicações na Argentina



Fonte: Colomé et alii (2000)

Embora a Comissão Nacional de Telecomunicações (CNT) seja a responsável pela política de regulação argentina<sup>38</sup> desde 1990, na prática essa regulação ocorre via Subsecretaria de Telecomunicações.

A Argentina encontra dificuldades para o fortalecimento da concorrência em virtude do grande período pós-privatização em que o país deu exclusividade às incumbentes (Eclac, 2000).

### 3.3 – México

O México é o segundo maior mercado de telecomunicações na América Latina; só ultrapassado em magnitude pelo mercado brasileiro. A maior operadora do México é a Telmex, que começou a operar, em 1948, como empresa privada — filial de *Ericsson* — e foi transformada em uma operadora privada nacional em 1958. Em 1962, o governo comprou parte das ações da Telmex e, somente em 1972, tornou-se sócio majoritário.

Em 1990, ocorreu o processo de privatização, que a transformou novamente em operadora privada; contudo, com o objetivo de vendê-la preferencialmente a um consórcio cuja participação maior fosse de capital nacional. Então, em 1990, o consórcio formado pelo grupo mexicano Carso (10,4%), Sino do Sudoeste (5%) e France Telecom (5%) adquiriu a maioria das ações que dão direito de voto da operadora. Com a venda, o governo arrecadou cerca de US\$ 1,757 milhões.

De acordo com dados da UIT, a empresa é a maior companhia de telecomunicações privada da América Latina. A Telmex também é a única operadora latino-americana que pertence à lista das 20 maiores — em termos de receitas — do mundo, conforme mostra o Quadro 7.

Entre 1990 e 1995, as funções regulatórias no México foram exercidas pela Secretaria de Comunicações e Transporte. Nesse período, foi feita uma concessão até 2026, com a possibilidade de estendê-la por mais 15 anos, para os serviços de telefonia local. Um aspecto importante na privatização da Telmex foi a restrição ao capital estrangeiro: no máximo 49%, e não mais que 10% para um investidor estrangeiro individual.

Em meados de 1995 houve o fim do “período de exclusividade” da Telmex e, então, foi implementado o Programa de Desenvolvimento das Telecomunicações, cujas

<sup>38</sup> Para uma melhor análise da regulação na Argentina, ver COLOMÉ *et alii* (2000).

metas eram o desenvolvimento e a modernização do setor, mediante a abertura gradual para a competição. O objetivo central era avançar rumo à modernização tecnológica e a uma maior integração entre os serviços, bem como melhorar a qualidade e reduzir o valor das tarifas. Para isso, era necessária a limitação do governo a práticas anticompetitivas, em especial as relativas à interconexão.

Nesse período define-se um novo marco regulatório no setor de telecomunicações mexicano. Trata-se da criação da Comissão Federal de Telecomunicações (Cofetel), para a qual a tarefa imediata era colocar em prática assimetrias que garantissem a concorrência no setor. O processo de liberalização do mercado mexicano ocorreu em 1997, o que propiciou a vários operadores de telecomunicações — inclusive AT&T e MCI — a possibilidade de se associarem com companhias para concorrer com a incumbente Telmex. Em 1997, foi permitido aos investidores estrangeiros adquirirem mais de 49% de uma empresa mexicana.

Ao término dos anos 90, foram concedidas, no âmbito da telefonia local e móvel, novas licenças para empresas como, Axtel, SPC e Amaritel. Em 1998, foram leiloadas quatro concessões PCS, telefonia celular, em nove regiões de atuação da Telmex. Ao lado desta, a Avantel, consórcio entre o grupo financeiro Banamex Accival e MCI, Alestra — Alfa, S. A.; Bancomer, S. A.; e AT&T — domina o segmento de telefonia fixa local e interurbano no México. Para concorrer com a Telmex, a maioria das operadoras focalizaram suas estratégias no mercado interurbano.

A Telmex é proprietária de uma rede de 50.000 quilômetros de fibra ótica. Oferta serviços de telegrafia sem fios, transmissão de dados, transmissão de vídeo e internet. No mercado de interurbano há mais de 20 operadoras, e 80% das linhas de telefone mexicanas estão abertas à competição. Apenas Avantel e a Alestra são concorrentes fortes para a Telmex; as demais operadoras não podem ser consideradas ameaça séria à Telmex, tendo em vista que elas operam numa área geográfica limitada.

No que se refere à telefonia celular nota-se que ela continua crescendo a uma taxa inexorável, induzida predominantemente pela proliferação dos telefones pré-pagos. No ano 2000, entram no mercado duas fortes operadoras móveis: a Telcel e Iusacell.

Ao avaliar a experiência do México pode-se dizer que, em primeiro lugar, a meta de consolidar um operador dominante nacional foi alcançada. Apesar das novas entrantes, no fim de 2000, a Telmex detinha 95% do mercado local, 66% do mercado de longa distância e 72% da telefonia móvel. Em segundo lugar, quanto à universalização dos serviços, a Telmex investiu cerca de US\$ 18 milhões e conseguiu duplicar a

teledensidade mexicana, que, no início da década de 1990, era de 6,5 terminais por 100 habitantes — mesmo nível registrado para o Brasil e o Chile.

Em 1999, a teledensidade mexicana era a inferior àquela alcançada por esses países: 11,2 no México; 14,9 no Brasil — que privatizou o setor em 1998 — e 18,6 no Chile. O México, se comparado aos países da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), tem um nível de preços elevado e uma grande disparidade de penetração das linhas telefônicas.

Essas disparidades foram resultado dos incentivos do governo à Telmex no “período de exclusividade”, visando à consolidação de um operador nacional. Portanto, em decorrência dos incentivos e da proteção da regulação mexicana, o país apresenta fracos índices de teledensidade e altas tarifas se comparado com alguns países, tais como Brasil e Chile.

A posição dominante da Telmex — produto da regulação das autoridades mexicanas — é vista, no momento, como um obstáculo para o desenvolvimento da competição no mercado de telecomunicações do México.

### 3.4 – Brasil

Os serviços de telecomunicações brasileiros, até o início da década de 1960, tinham um caráter descentralizado, segundo o qual a exploração cabia à União, aos Estados e aos municípios. Conforme informações da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) havia cerca de 1.200 empresas de médio e pequeno porte completamente descoordenadas entre si, o serviço era considerado de péssima qualidade e se concentrava especialmente na então região Centro-Leste. Assim, admitindo a precariedade do setor, o governo criou os Sistemas Nacionais de Telecomunicações, que buscariam uma maior integração das operadoras.

Contudo, só em 1972, por meio da lei nº 5.792, é que foi constituída a Telebrás, que deu início ao processo de aquisição e absorção das empresas prestadoras de serviços telefônicos no Brasil e permitiu, dessa forma, a consolidação de empresas de âmbito estadual. Havia, nessa época, mais de 900 operadoras independentes no Brasil e, no total, uma planta de cerca de dois milhões de terminais. Mediante o decreto nº 74.379, de 1974, a Telebrás foi designada “concessionária geral” para exploração dos serviços públicos de telecomunicações em todo o território nacional.

Durante a década de 1970, época do milagre econômico, o setor das telecomunicações no Brasil passou por um próspero período de investimento. Porém, depois de esgotados os anos de prosperidade econômica brasileira, o setor enfrentou um longo período de restrição de investimentos, que perdurou até meados da década de 90. Nos anos 80 e no início dos anos 90, houve significativa estagnação nos investimentos estatais no sistema de telecomunicações brasileiro.

O sistema Telebrás foi uma das primeiras áreas estatais a terem seus investimentos restringidos a fim de se diminuir o endividamento público e, com isso, contribuir para a melhora da conta Necessidade de Financiamento do Setor Público.

Segundo Brandão (1996), o resultado dos baixos níveis de investimentos, acompanhado de uma progressiva burocratização no sistema, foi mais acentuado do que em outros setores, uma vez que, além do não-atendimento à demanda, provocam a defasagem tecnológica e a perda de qualidade dos serviços.

Nesse contexto, início de 1990, a situação das telecomunicações brasileira era bastante precária, pois a pequena dimensão do setor ocasionava uma enorme demanda reprimida, acompanhada de desequilíbrios regionais nas instalações de terminais e uma enorme carência de investimentos que viabilizassem o desenvolvimento tecnológico e dos serviços.

Já no governo Collor (1990–92), algumas medidas apontavam para a desregulamentação e privatização do setor, de modo a sanar a problemática promovida pela má administração e pela carência de investimento. Entretanto, as medidas adotadas nesse período não constituíram uma política sólida nem proporcionaram grande atratividade à iniciativa privada para a área (Brandão, 1996).

No princípio do governo Itamar Franco, foram tomadas medidas mais enérgicas para desencadear um processo de reestruturação das telecomunicações brasileiras. Mas é somente no governo de Fernando Henrique Cardoso que o processo ganha força com a aprovação da Lei Mínima e a criação da Agência Nacional de Telecomunicação (Anatel).

Os serviços públicos de telecomunicações, antes do processo de privatização, eram explorados pelo Sistema Telebrás. Tal sistema era composto por uma empresa *holding*: a Telebrás; por uma empresa *carrier* de longa distância, de âmbito nacional e internacional, que explorava, também, serviços de comunicações de dados e de telex — a Embratel; por 27 empresas de âmbito estadual ou local; e por quatro empresas independentes, das quais, três estatais — a CRT, controlada pelo governo do Estado do

Rio Grande do Sul; a Sercomtel, pela prefeitura de Londrina; e a Ceterp, pela prefeitura de Ribeirão Preto — e uma privada — a Cia. de Telecomunicações do Brasil Central, sediada em Uberlândia e que atuava no Triângulo Mineiro, no nordeste de São Paulo, no sul de Goiás e no sudeste do Mato Grosso do Sul.

A partir de 1996, começou um processo de reestruturação do setor de telecomunicações brasileiro, com a aprovação da Lei Geral das Telecomunicações e a constituição do arcabouço regulatório por intermédio da Anatel.

Logo em seguida promoveu-se o processo de privatização do Sistema Telebrás, monopólio estatal verticalmente integrado e organizado em diversas subsidiárias, que fornecia serviços por uma rede de telecomunicações interligada em todo o território nacional.

Um dos aspectos mais importantes da reforma do setor de telecomunicações foi a criação prévia do órgão regulador, a Anatel. De acordo com Lei Geral das Telecomunicações, esta constitui “uma autarquia especial ligada ao Ministério das Comunicações, constituída com características que lhe permitem desempenhar sua missão com autonomia e independência, tendo em vista a previsão de estabilidade de seus dirigentes e as autonomias decisória e orçamentária que lhe são concedidas”.

O processo de reestruturação e privatização do monopólio no Brasil ocorreu com a divisão dos segmentos em telefonia fixa, móvel e de longa distância e se desenvolveu de maneira diferenciada nos segmentos; portanto, estes devem ser analisados separadamente. Primeiramente, no âmbito da telefonia móvel, houve a introdução da competição por meio da licitação de concessões para a banda B. Tal processo fundamentava-se na criação de um arcabouço regulatório mínimo que propiciasse ao Estado o controle e o acompanhamento dos investimentos neste setor.

A concessão para a chamada banda A, em que estavam as empresas em poder do governo, ocorreu posteriormente, e essa peculiaridade facilitou a introdução da concorrência no segmento, tendo em vista que as entrantes tiveram a oportunidade de uma introdução facilitada no mercado.

O resultado do processo de reestruturação e privatização do setor ocasionou, então, o nascimento do duopólio privado na telefonia móvel brasileira. O mercado agora está dividido em dois segmentos, como mostra o Quadro 14 abaixo.

— **QUADRO 14**  
*Privatização no segmento de telefonia celular (Bandas A e B): áreas de atuação e principais acionistas*

BANDA A		BANDA B	
Áreas	Empresa/Acionistas	Áreas	Empresa/Acionistas
1 São Paulo (capital e interior)	Telesp Celular Portugal Telecom	1 São Paulo (capital)	BCP, BellSouth (EUA) Splice, Oesp, Safra
		2 São Paulo (interior)	Tess, Telia (Suíça), Lightel/Algar, Eriline.
4 Rio de Janeiro e Espírito Santo	Tele Sudeste Celular, Telefônica (Espanha), Iberdrola (Espanha), NTT (Japão), Itochu (Japão)	3 Rio de Janeiro e Espírito Santo	ATL Lightel/Algar Williams International.
2 Minas Gerais	Telemig Celular, Telesystem (Canadá), Fundos de Pensão, Opportunity	4 Minas Gerais	Maxitel, Telecom Italia, Vicunha.
3 Paraná e Santa Catarina.	Tele Celular Sul Telecom Italia	5 Paraná e Santa Catarina	Global Telecom, Inepar, DDI (Japão), Motorola, Suzano.
4 Rio Grande do Sul	CRT Telefônica (Espanha)	6 Rio Grande do Sul	Telet, Telesystem (Canadá), Bell Canada, Citybank, Fundos de Pensão, Opportunity.
5 Acre, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Tocantins.	Tele Centro-Oeste Celular  Splice	7 Acre, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Tocantins.	Americel, Telesystem (Canadá), Bell Canadá, Citybank, Fundos de Pensão, Opportunity.
7 Amazonas, Amapá, Pará, Maranhão e Roraima.	Tele Norte Celular, Telesystem (Canadá) Opportunity, Fundos de Pensão	8 Amazonas, Amapá, Pará, Maranhão e Roraima.	Inepar Splice Inepar
8 Bahia e Sergipe	Tele Leste Celular Telefônica (Espanha) Iberdrola (Espanha)	9 Bahia e Sergipe	Maxitel Telecom Italia Vicunha
6 Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte.	Tele Nordeste Celular Telecom Italia	10 Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte.	BSE BellSouth (EUA) Splice Oesp/Safra

Fonte: BNDES; fontes diversas.



A Banda A de telefonia celular está dividida em nove áreas de concessões, além das operadoras independentes (CTR, CTBC, Sercomtel e Ceterp).

As empresas originárias da licitação da banda B ocupam dez áreas de concessão — as mesmas da banda A, porém com a divisão do Estado de São Paulo em Região Metropolitana da Cidade de São Paulo e Interior.

Para o processo de privatização das operadoras de telefonia fixa dividiu-se o território brasileiro — exceto as áreas das operadoras que não faziam parte do Sistema Telebrás — em três regiões para a telefonia fixa e uma região para telefonia de longa distância, conforme apresentado no Quadro 15 a seguir.

— **QUADRO 15**

*Divisão do território brasileiro para o processo de concessão da telefonia fixa*

REGIÃO	ÁREA GEOGRÁFICA CORRESPONDENTE
I	Regiões Sudeste e Nordeste e Estados do Pará, Amapá, Amazonas e Roraima.
II	Distrito Federal e Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre.
III	Estado de São Paulo
IV	Nacional (longa distância)

Fonte: Rigolon (1997).

Após o processo de privatização iniciou-se a introdução da competição na telefonia fixa via processo de licitação das empresas-espelho que podem prestar serviços nas áreas de concessão das empresas privatizadas.

— QUADRO 16  
Situação pós-processo de privatização da telefonia fixa

Incumbentes		Autorizadas	
Área de Atuação	Acionistas	Área de Atuação	Acionistas
Subconjunto da Região I <sup>a</sup>	<b>Tele Norte-Leste</b> Andrade Gutierrez Inepar, Macal, BNDES Participações Seguradoras do Banco do Brasil	Região I	<b>Cambrá</b> Bell Canadá, WLL (Estados Unidos), Qualcomm, SLI Wireless, Vicunha
Subconjunto da Região II <sup>b</sup>	<b>Tele Centro-Sul</b> Telecom Italia Timepart, Techold	Região II	<b>Megatel</b> Grupo Liberman (Argentina)
Subconjunto da Região III <sup>c</sup>	<b>Telesp Telefônica</b> (Espanha), Iberdrola (Espanha), Banco Bilbao (Espanha)	Região III	<b>Vesper</b> Bell Canadá, WLL (Estados Unidos), Qualcomm, SLI Wireless
Região IV	<b>Embratel</b> MCI (Estados Unidos)	Região IV	<b>Bonari</b> Sprint (Estados Unidos) France Telecom National Grid (Grã-Bretanha)

Fonte: BNDES e fontes diversas.

<sup>a</sup>Com exceção do setor 3 (área de atuação da Cia. de Telecomunicações do Brasil Central — CTBC).

<sup>b</sup>Com exceção dos setores 20 (área de atuação da Sercomtel-Londrina), 22 e 25 (áreas de atuação da CTBC), 29 (área de atuação da Cia. Riograndense de Telecomunicações — CRT) e 30 (área de atuação da

Cia. Telefônica Melhoramento e Resistência — CTMR, de Pelotas/Rio Grande do Sul e redondezas), 33

<sup>c</sup>Com exceção dos setores 32 (área de atuação das Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto — Ceterp), 33 (área de atuação da CTBC) e 34 (área de atuação da Cia. Telefônica de Borda do Campo — CTBC).

As empresas resultantes da privatização do sistema Telebrás, chamadas concessionárias, se apresentam em três *holdings* de telefonia fixa: Tele Norte-Leste, Telesp e Tele Centro-Sul; além das antigas operadoras independentes. Essas três empresas tem seus nomes atuais de Telemar, Telefônica e Brasil Telecom, respectivamente.

Cada *holding* de telefonia fixa é formada por várias concessionárias locais (estaduais), que operam sem padronização de tecnologia. Antes da privatização, essas empresas operavam de maneira independente e tinham plantas próprias e de tecnologias especificadas conforme os critérios de cada empresa. Assim, as concessionárias enfrentam atualmente a existência de várias tecnologias para o mesmo tipo de

equipamento, o que representa dificuldades tanto à operação e manutenção quanto à escala para aquisição e interligação das redes estaduais.

Além das metas de universalização, de continuidade dos serviços e de qualidade imposta pelos contratos de concessão, as empresas concessionárias têm obrigação de garantir interconexão às suas redes a qualquer outra prestadora de serviços, mediante pagamento de tarifas ajustadas. Suas tarifas são controladas pela Anatel, conforme o mecanismo *price-cap*, que se constitui na definição de um preço-teto para os preços médios da firma, corrigido conforme a evolução de um índice de preços ao consumidor (no caso, o IGP-DI), menos um percentual equivalente a um fator de produtividade. Esse mecanismo propiciava o repasse de ganhos tarifários ao consumidor, por meio de dedução de percentuais dos seus reajustes tarifários.

Segundo a regulamentação, as *holdings* poderão fazer ligações de longa distância na área para qual têm concessão. Nesse caso, um fator de competitividade para tais empresas será a interligação das suas várias redes estaduais. As companhias autorizadas, as chamadas empresas-espelho, são lideradas pelos consórcios Cambrá, Megatel e Bonari; conhecidas hoje como Vésper, Vésper São Paulo e Intelig.

Essas operadoras apresentam uma forma diferenciada de regulação das formas auferidas pelas empresas incumbentes (concessionárias). Diferentemente das antigas estatais, essas operadoras não estão sujeitas a metas de universalização, continuidade, interconexão ou qualidade — mas devem cumprir as que estipularam nas propostas —, além de terem suas tarifas liberadas.

A experiência brasileira foi beneficiada pelo fato de ser um dos últimos países latinos americanos, portanto, incorporando algumas experiências anteriores, especial, no que se refere ao marco regulatório. O mercado de telecomunicações no Brasil está passando e, ainda passará, por importantes mudanças patrimoniais importantes nos próximos anos.

No segmento de telefonia móvel, especial, o brasileiro passado por relevantes formações de alianças como a *joint venture* ente a Telefonia e Portugal telecom (Vivo), a união da BellSouth com o grupo mexicano Carso (Claro). Para os próximos espera-se mudanças substanciais no mercado como um todo, telefonia fixa, telefonia móvel, longa distância e transmissão de dados.

Em geral, algumas operadoras internacionais têm um importante papel no processo de reestruturação do mercado de telecomunicações da América Latina. E

algumas dessas multinacionais com maior participação no mercado latino-americano vão ser abordadas no próximo Capítulo.

## CAPÍTULO 4

### *Estratégias empresariais: privatização, desregulamentação e internacionalização.*

UM FENÔMENO IMPORTANTE na dinâmica da atual indústria de telecomunicações é o processo de transnacionalização das principais operadoras mundiais. Em grande medida, esse processo decorre de fatores tais como: a privatização e busca de um maior crescimento por parte das empresas e, ainda, concentração das operadoras privadas por via de fusões e aquisições.

No mercado latino-americano, há grande presença de operadoras, sobretudo européias (Telefónica da Espanha, Telecom Italia, France Telecom), especialmente após o processo de privatização que ocorreu no começo da década de 90. Na segunda parte da década, essas empresas firmaram suas posições e avançaram no sentido de atuar em novos segmentos. Suas estratégias estão fortemente relacionadas com a estrutura do mercado da América Latina.

Este capítulo trata de algumas das principais operadoras que atuam na América Latina: a maior participação cabe à Telefónica da Espanha, como trata a seção 4.1; a Telecom Italia que tem presença atuante nos países relacionados e a France Telecom, como mostra a seção 4.3. A última a ser analisada é a BellSouth, por ter relevante atuação no segmento de telefonia móvel, desse mesmo mercado.

#### **4.1 – Telefónica da Espanha**

A Telefónica S. A., antigo monopólio estatal espanhol, é hoje uma das principais operadoras de telecomunicações do mercado mundial. Foi criada em 19 de abril de 1924, como Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), constituída em Madri como sociedade anônima. Seu capital social chegava a um milhão de pesetas, representado por 2.000 ações ordinárias, e tinha a empresa nova-iorquina International Telephone and Telegraph Corporation (ITT) como uma de suas principais acionistas. Em 1945, o governo espanhol decide que o conjunto de ações da CTNE que pertencia à ITT passaria a ser propriedade do Estado. Em 17 de julho de 1946, o Estado foi autorizado a vender parte das ações. Neste momento, grandes bancos e particulares passam a ser

acionistas da Telefónica. A nova organização se torna realidade em 21 de dezembro de 1946. O processo de privatização da empresa finalizou-se em fevereiro 1997, quando o governo espanhol tomou a decisão de vender o lote de ações da Telefónica que ainda estava sob o controle do Estado, equivalente a 20,9% do capital da empresa. Contudo, o Estado espanhol preservou sua atuação nas decisões estratégicas da empresa com base no sistema *golden share* — o governo tem direito de veto nas decisões estratégicas do grupo. Com a perspectiva da liberalização do serviço de telefonia básica, marcada para 1º de dezembro de 1998, o governo espanhol decidiu que a segunda operadora, a Retevisión, deveria ter participação do Estado. Finalmente, 70% da nova sociedade foi vendida a um consórcio encabeçado pela Endesa e Telecom Italia e os 30% restantes permaneceram nas mãos do governo. Isso deu origem a uma situação anômala em que a segunda operadora acabava sendo “mais pública” que a Telefónica, que estava então completamente privatizada.

Atualmente, a Telefónica é uma das principais operadoras do mercado europeu. No final de 1999, esta configura-se como a décima-terceira operadora mundial e a sexta da Europa. Os principais pontos de operação da empresa são países de língua espanhola e portuguesa. Seus mercados mais importantes estão na Espanha e na América Latina, embora, nos últimos anos, tenha expandido seus negócios a outras regiões, como Europa e norte da África (Marrocos), por meio de licenças de telefonia celular e serviços para empresas. Ela também está presente na Ásia, oferecendo serviços de Internet (Terra Lycos) e de gestão do relacionamento com o cliente — CRM (Atento), embora esse mercado seja de menor relevância quanto ao volume de negócios. No total, a Telefónica está presente em 50 países.

Por ser uma operadora global de telecomunicações, a Telefónica tem como atividades a telefonia fixa, telefonia celular, serviços para empresas, criação e distribuição de conteúdo e serviços por meio da Internet e por meios audiovisuais, comercialização de listas telefônicas e guias, serviços de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) e comércio eletrônico. No final de junho de 2002, a Telefónica somava 80,5 milhões de clientes, entre telefonia fixa, móvel e televisão paga. De acordo com a previsão da empresa, esse número aumentará de forma significativa nos próximos anos em consequência do grande potencial de crescimento dos mercados em que a empresa opera.

A Telefónica focalizou sua estratégia no atendimento de qualquer necessidade relacionada ao setor de comunicações, tanto de empresas como de particulares,

sobretudo na Espanha e América Latina. A empresa, a partir deste modelo de gestão, procura atender a necessidade de direcionar todas as atividades para a produção de valor e para o princípio de organizar, de forma adequada, seus diversos negócios, devido a sua ampla presença geográfica. Esta operadora, em busca dessa maior organização, se articulou em linhas de atividades globais que são coordenadas por uma unidade corporativa central. Este modelo de gestão busca uma estratégia competitiva que permita conjugar a flexibilidade que leva à autonomia operacional de cada uma delas com a solidez oferecida pelas sinergias.

Desta forma, foram inicialmente integrados os negócios de telefonia fixa da Espanha na Telefónica de España, os negócios de Internet na Terra Lycos, os de CRM na Atento, os de catálogos na TPI-Páginas Amarelas, e os de produção e difusão de conteúdos através de meios audiovisuais na Telefónica Media. Posteriormente, a Telefónica Latino-Americana passou a se ocupar do negócio de telefonia fixa na América; ao mesmo tempo, os negócios de comunicações móveis de todo o mundo integraram-se na Telefónica Móviles, enquanto os de dados e serviços a empresas são de responsabilidade da Telefónica DataCorp. A Emergia, por sua vez, se converteu na linha de atividade dedicada a proporcionar serviços de infra-estrutura de banda larga internacional para o mercado majoritário. Por último, criou-se a Adquira, para fomentar o desenvolvimento dos negócios de comércio eletrônico entre empresas (B2B, ou *business to business*). Os principais grupos de empresas sob controle da Telefónica para efetuar o desenvolvimento de suas áreas ou linhas de negócio básicas são:

- negócio de telecomunicações fixas em território nacional, centralizado no Grupo Telefónica de España;
- atividade de telefonia celular concentrada, nacional e internacionalmente, no grupo Telefónica Móviles, através de um processo de reorganização iniciado no exercício de 2000;
- Grupo Telefónica Internacional que, fundamentalmente, realiza e gerencia investimentos no setor de telecomunicações fixas na América;
- Grupo Telefónica Media que concentra os interesses nas áreas de meios de comunicação e de entretenimento;
- Grupo Telefónica Datacorp cuja principal atividade reside na prestação integral de serviços de transmissão de dados para empresas;

- Negócios de acesso e serviços relacionados à Internet e aos serviços interativos em geral são desenvolvidos pelo Grupo Terra Networks;
- o Grupo Atento desenvolve a atividade de centrais de atendimento telefônico (*call centers*);
- listas telefônicas são desenvolvidas pelo Grupo Telefónica Publicidad e Información;
- o Grupo está em fase de construção de um sistema de fibra ótica submarina para banda larga que constituiria um anel no continente americano, através do Grupo Emergia.
- E o Grupo Katalyx que concentra suas atividades no desenvolvimento de negócios na rede *business to business*.

O Quadro 17 mostra o número de funcionários de cada segmento do grupo, em que se pode notar o crescimento significativo dos setores de telefonia móvel, dos serviços de *call centers* (Atento) e do segmento na América Latina. Este crescimento ocorreu em função da expansão destas unidades a partir de 1999. A expansão na América Latina se deveu, principalmente, à aquisição da Telesp no Brasil.

— QUADRO 17  
Telefónica de España: número de funcionários por unidade de negócios, mil

Unidade de Negócios	1998	1999	2000	2001
	-	524	641	727
Telefónica S. A.	59.960	48.709	43.009	42.425
Grupo Telefónica de España	2.885	3.364	7.093	13.459
Grupo Telefónica Móviles	27.802	44.638	40.848	30.425
Grupo Telefónica Latinoamérica	1.159	1.329	2.627	4.952
Grupo Telefónica DataCorp	244	1.194	5.888	6.698
Grupo Telefónica Admira	73	2.119	3.170	2.904
Grupo Terra	7.176	23.895	40.773	49.940
Grupo Atento	-	-	368	220
Katalyx	-	-	81	156
Emergia	1.117	1.183	2.134	2.814
Telefónica Publicidad Información	1.423	130	2.075	6.806
Outros				

Fonte: elaboração própria a partir de dados Telefónica (1997, 1998, 1999, 2000, 2001)

No final de junho de 2002, a base de clientes administrados de telefonia fixa, móvel e televisão paga era de 75,4 milhões, o que pressupõe um crescimento de 6,1



milhões (+8,8%) em relação a junho de 2001 e de 758.349 em relação a março de 2002, respectivamente. Ao se levar em conta a totalidade dos clientes, o número atinge 80,6 milhões, ultrapassando em 9% o ano anterior e atingindo 748.980 acima do total de março de 2002.

— QUADRO 18  
Telefônica de España: tamanho do mercado — mil

	1997	1998	1999	2000	2001	2002 <sup>(a)</sup>
<b>Linhas em serviço</b>	<b>28.159,9</b>	<b>36.792,8</b>	<b>40.263,5</b>	<b>42.263,5</b>	<b>44.955,8</b>	<b>45.362,3</b>
Espanha	16.798,3	18.205,2	19.226,2	20.317,8	20.649,9	21.192,6
Outros países	11.361,6	18.587,6	20.972,9	21.945,7	24.308,9	34.369,7
<b>Clientes celulares</b>	<b>5.053,5</b>	<b>10.514,4</b>	<b>19.582,1</b>	<b>24.920,3</b>	<b>32.255,6</b>	<b>34.065,6</b>
Espanha	3.187,7	4.894,3	9.052,3	13.669,0	16.793,4	17.623,6
Outros países	1.865,8	5.620,1	10.530,8	11.251,3	15.462,2	16.442,0
<b>Clientes TV paga</b>	<b>1.751,9</b>	<b>2.369,8</b>	<b>2.489,5</b>	<b>982,5</b>	<b>1.148,1</b>	<b>1.151,6</b>
Espanha	200,0	282,1	440,1	633,1	806,4	811,0
Outros países	1.551,9	2.087,7	2.049,4	349,4	341,7	340,6

Fonte: elaboração própria a partir de dados da Telefônica (1997, 1998, 1999, 2000, 2001)

<sup>(a)</sup> Dados até junho.

A unidade corporativa tem sua base geográfica em telefonia fixa ou celular nos países hispânicos e como meta oferecer conteúdo em espanhol. A empresa, no entanto, buscou uma diversificação dos negócios em áreas ligadas a serviços de comunicação. Para isso, realizou uma aquisição/parceria com empresas de conteúdo (Terra), formando a Terra Lycos que oferece conteúdo para Internet. Outra estratégia de atuação da Telefônica foi a aquisição de uma empresa de mídia na América Latina, buscando relacionar seus negócios com entretenimento.

Ao contrário de algumas grandes operadoras mundiais, que direcionaram suas estratégias na liberalização dos mercados da União Européia, a Telefônica concentrou sua estratégia na expansão dentro da América Latina, onde se tornou a empresa estrangeira com maior participação no mercado. Esta estratégia surgiu com o objetivo de aumentar a competitividade da Telefônica em escala global. A região foi considerada

atrativa pela operadora em virtude do alto índice de demanda reprimida e da falta de investimentos em infra-estrutura. Por outro lado, a ampliação global do grupo cria a possibilidade de aproveitar sinergias positivas, como implantar sistemas comuns e fortalecer sua capacidade de negociação (Calderón, 1999, citado por Eclac, 2000)

A empresa, além de procurar uma diversificação relacionada aos seus negócios, focou sua estratégia na internacionalização. Sua base de clientes no exterior é, atualmente, maior do que na Espanha — 51% na telefonia fixa e 53% na telefonia celular. A principal forma de internacionalização foi promover aquisições de outras empresas. A Telefónica aproveitou o processo de reestruturação da América Latina e adquiriu antigas estatais em países tais como: Argentina, Brasil, Chile e Peru.

A Telefónica da Espanha vem expandindo gradativamente a sua participação em outros mercados em segmentos relacionados à comunicação, portanto pode-se afirmar que a empresa é linear na sua estratégia de internacionalização. Outra característica da sua trajetória de internacionalização é, além de, como já foi dito, ter aproveitado o processo de privatização ocorrido na América Latina na década de 90, sua participação, na maioria dos casos, é majoritária.

Pode-se considerar a Telefónica como uma empresa com alto grau de internacionalização, visto que o número de seus clientes no mercado exterior é maior do que os do mercado doméstico. A empresa, embora enfoque a sua estratégia em 16 países, atua em algum segmento em mais de 50 países. Com isso, a Telefónica é uma das operadoras globais com maior dispersão geográfica.

A integração vertical não pode ser utilizada para os setores de serviços, isso porque esta mede a porcentagem do produto que é produzido internacionalmente; é, portanto, uma dimensão pertinente a setores produtivos. A profundidade da internacionalização, no caso de operadoras de telecomunicações, pode ser observada pela diversificação do mix de serviços. A Telefónica tem como estratégia central ofertar serviços relacionados a comunicações, especialmente em países de línguas hispânicas. Então pode-se concluir que a empresa adota uma alta diversificação do mix de serviços.

O Quadro 19 resume as dimensões das estratégias de internacionalização da Telefónica.

## — QUADRO 19

*Dimensões das estratégias de internacionalização Telefônica S. A.*

<b>Trajectoria da internacionalização</b>	Linearidade da Estratégia	Linear
	Tipo Preferencial de IDE	Aquisições de participações majoritárias via privatizações
<b>Grau da internacionalização</b>	Intensidade da Internacionalização	Alta — o número clientes fora do mercado domestico é maior.
	Dispersão Geográfica	Alto — a empresa atua em 50 países
<b>Profundidade da internacionalização</b>	Diversificação do mix de produtos/serviços	Alto — A empresa busca atuar em segmentos relacionados a comunicação.

Fonte: elaboração própria.

No final de 1999, a Telefônica configura-se como a maior operadora internacional da América Latina. Esta posição se consolidou definitivamente com a boa participação da empresa no processo de privatização no Brasil, onde a Telefônica obteve o controle acionário da empresa de Telefonia fixa do Estado de São Paulo (Telesp) e das operadoras de telefonia celular: Tele Sudeste Celular e Tele Leste Celular. Atualmente, a empresa conta com mais clientes de telefonia celular na América Latina do que na Espanha (Telefônica, 2001). Uma de cada três chamadas realizadas na América Latina é feita através da Telefônica da Espanha (Gazeta Mercantil Latino-americana). O Quadro 20 mostra as principais operadoras da Telefônica da América Latina.

## — QUADRO 20

*Telefónica de España: principais operadoras da América Latina, 2000*

País	Ano	Empresa	%
Argentina	1991	Telefónica da Argentina — Tasa	96,0
Brasil	1998	Telecomunicações de São Paulo S.A. — Telesp	87,5
	1998	Tele Sudeste Celular S.A.	89,3
	1998	Teleleste Celular S.A.	22,3
	1996	CTR Celular S.A.	55,8
Chile	1990	Telefónica CTC Chile S.A.	43,6
El Salvador	1998	Telefónica de El Salvador	18,2
Guatemala	1999	Londrina	51,0
México	2000	Bajacel	100,0
	2000	Norcel	100,0
	2000	Cedecel	100,0
	2000	Movitel	90,0
Peru	1994	Telefónica do Peru	96,7
Porto Rico	1992	Puerto Rico Telefónica Larga Distancia (TLD)	79,0
Venezuela	1991	CANTV	6,4

Fonte: Eclac (2000)

No Brasil, a entrada da Telefónica não foi fácil. Ao efetuar a compra da Telesp e, devido às práticas antimonopolistas impostas pela regulação, a operadora foi forçada a vender sua participação na CRT. Deste modo, a CRT foi dividida em duas: telefonia fixa e celular e a Telefónica manteve o controle da telefonia celular. Em julho de 2002, a empresa vendeu a sua participação na telefonia fixa para um consórcio liderado pela Telecom Italia.

A Telefónica, em janeiro de 2001, participou da criação de uma empresa em conjunto com a Portugal Telecom, para administrar os negócios de telefonia móvel das duas empresas, no Brasil. A nova sociedade está estimada em 10 milhões de dólares, com mais de 9,3 milhões de clientes em sete estados brasileiros (Eclac, 2000). A partir desta nova *joint-venture*, a Telefónica se torna a segunda maior operadora de telefonia móvel da América Latina em virtude do número de clientes. Com exceção da CRT, todas as demais empresas usavam a tecnologia CDMA. O Quadro 21 mostra as empresas controladas pela nova sociedade.

— QUADRO 21  
*Telefónica de Espana e Portugal Telecom: sociedade de telefonia móvel no Brasil*

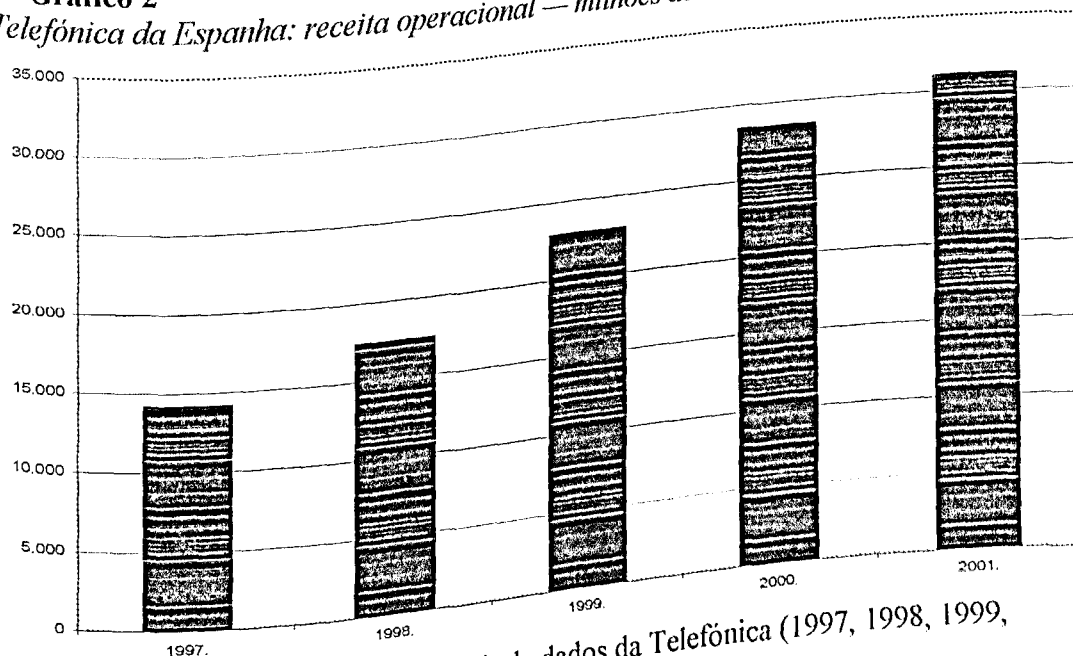
Empresa	Controladora	%	Estados	Clientes (mil)
Tele Sudeste Celular	Telefónica	89,3	Rio de Janeiro e Espírito do Santo	2.503
Teleleste Celular	Telefónica /Iberola	22,3	Bahia e Sergipe	675
Celular CTR	Telefónica	55,8	Rio Grande do Sul	1.452
Telesp Celular	Portugal Telecom	45,2	São Paulo	4.200
Global Telecom	Portugal Telecom		Paraná e Santa Catarina	463

Fonte: Eclac (2000)

Na Argentina, onde tem 96% de participação na Telefónica Argentina, a empresa enfrentou problemas com o sócio americano CEI Citicorp, grupo controlado pelo fundo de investimentos americano Hicks, Medite, Tate & Furst Inc., por causa do controle da empresa Cablevisión (TV a cabo). Em janeiro de 2000, depois de difíceis negociações, a CEI Citicorp comprou, por 545 milhões de dólares, a participação de 35.9% da Telefónica na Cablevisión. Por sua vez, o fundo norte-americano transferiu sua participação na Telefónica Argentina (Eclac, 2000).

Segundo dados da UIT Telecom, a Telefónica ocupa, mundialmente, o décimo segundo lugar em telefonia fixa, o décimo terceiro em telefonia de longa distância e celular. O Gráfico a seguir mostra a evolução da receita operacional da empresa a partir de 1997. Nota-se que, com o aumento de participações internacionais, após 1998, o volume de receita da empresa cresceu significativamente.

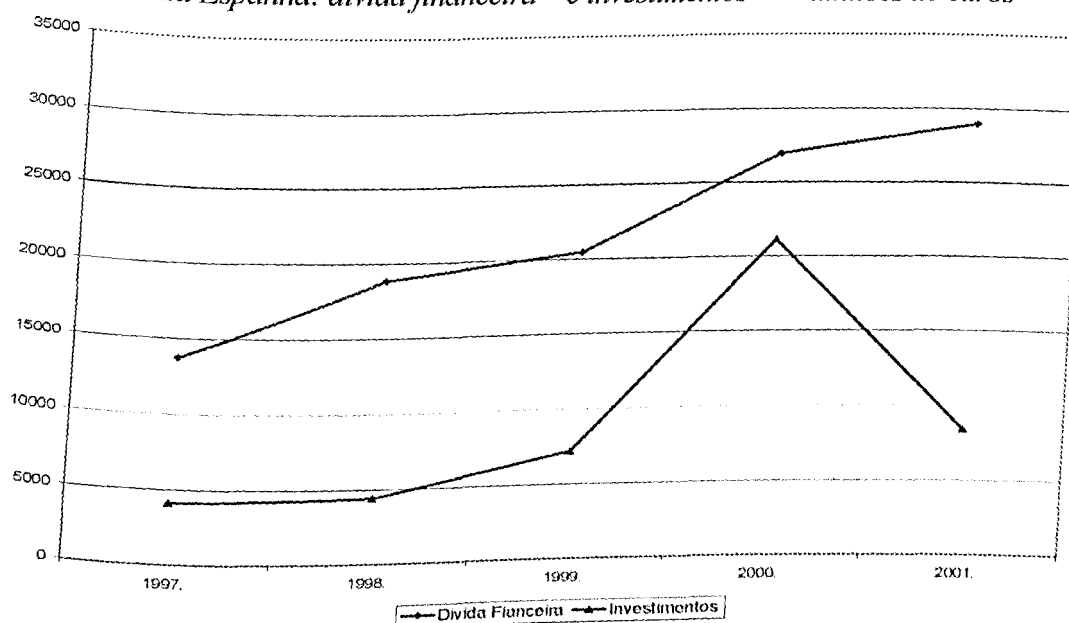
— Gráfico 2  
Telefónica da Espanha: receita operacional — milhões de euros



Fonte: elaboração própria a partir de dados da Telefónica (1997, 1998, 1999, 2000, 2001)

A receita total da Telefónica, de 1997 a 2001, cresceu 122% (de 14.100 para 31.400 milhões de euros). O lucro líquido, isto é, diminuído de despesas e impostos, vem crescendo em menor proporção, chegando a ter um decréscimo de 2000 para 2001 (de 2.500 para 2.100 milhões de euros). Esta oscilação é resultado da crise vivida pelo setor nos últimos dois anos. A Telefónica, em especial, enfrentou o problema da Argentina, isso porque a empresa é acionista majoritária da Telefónica deste país. Como se vê Gráfico 3, houve um elevado endividamento nos últimos anos da década, em virtude das novas aquisições e ainda pela modernização de antigas redes. Assim, a dívida financeira da empresa cresceu significativamente e a onda de euforia por novos investimentos caiu em decorrência principalmente de alguns prejuízos, como se pode notar no Gráfico 3:

**— GRÁFICO 3**  
*Telefónica da Espanha: dívida financeira<sup>(a)</sup> e investimentos<sup>(b)</sup> — milhões de euros*



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da Telefónica (1997, 1998, 1999, 2000, 2001)

- (a) Dívida financeira: Credores no longo prazo (sem incluir sócios minoritários) + emissões e dívidas com entidades de crédito — Investimentos financeiros temporários — Tesouraria
- (b) Material e não material, inclui adiantamento à provedores e materiais de instalação.

O desempenho futuro da empresa está interligado às condições macroeconômicas mundiais. Com forte internacionalização, a empresa tornou-se vulnerável às flutuações das moedas locais, o que afeta diretamente a rentabilidade da operadora. Estas flutuações contra o euro (o Brasil, por ser o maior mercado do continente, é particularmente afetado), a crise Argentina e a instabilidade econômica das demais regiões causam oscilações no desempenho da empresa, podendo até inibir investimentos. Em virtude disso, a Telefónica vem traçando uma estratégia de consolidação mundial que busca minimizar a vulnerabilidade e instabilidade cambiais. A empresa adota uma combinação de diversificação de plataformas e serviços, com atuação em vários países, o que tem sido um instrumento importante para diminuir sua vulnerabilidade aos riscos cambiais. Assim, a Telefónica atua com dificuldade nos seus rendimentos em virtude de significativos riscos cambiais nos mercados latino-americanos. Com isso a operadora tem buscado mercados mais estáveis como o europeu, através de licitações de telefonia móvel de 3ª G. A internacionalização e diversificação

que, num primeiro momento, eram estratégias de ampliação de mercado, em virtude da saturação do mercado interno, agora também visam à minimização do risco imposto pela focalização.

Embora a empresa direcione sua atuação para o setor de telefonia fixa e móvel na América Latina, tem forte presença em outros segmentos e regiões como Ásia, Europa e África. Na licitação de telefonia de 3ª G da Europa, a Telefónica buscou uma posição estável e relativamente segura no mercado alemão. No mercado doméstico, a empresa continua apoiando sua rentabilidade em telefonia fixa para, assim, garantir seus ganhos.

A estratégia por unidade de negócio adotada pela Telefónica não tem sido de fácil aplicabilidade, em particular nos casos de transferências de ativos com alto crescimento nas filiais latino-americanas. Um exemplo disso foi a constituição da Terra que originou problemas com os acionistas minoritários no Chile e no Peru, porque controlavam um provedor de Internet argentino.

A Telefónica está se tornando uma das operadoras mais dinâmicas na indústria mundial de telecomunicações. A princípio porque adotou uma estratégia agressiva de internacionalização nos segmentos em que contava com uma significativa vantagem competitiva (telefonia fixa local). Posteriormente, tornou-se uma corporação com negócios relacionados à comunicação, entretenimento e serviços nos mercados doméstico e mundial abrindo, com isso, a possibilidade de oferecer serviços *one stop-shoppim*. Deste modo, a Telefónica tem se fortalecido como uma operadora global, com participação em mercados com grande expectativa de crescimento na maioria dos seus segmentos. Finalmente, a *joint-venture* com a Portugal Telecom aumentou sua participação, no mercado brasileiro, o qual, segundo o site da empresa, é apontado como um dos prioritários para a corporação, visto que, é o responsável por cerca de 40% dos benefícios do grupo.

#### 4. 2 – Telecom Italia Group

O Telecom Italia Group opera nos principais segmentos do mercado de tecnologia de informação. A empresa passou de um monopólio estatal para uma posição de crescente concorrência no âmbito mundial. Atualmente, é líder no mercado doméstico, com aproximadamente 24,2 milhões de linhas, em 30 de julho de 2002 e é



um dos maiores grupos de telecomunicações do mundo. De acordo com a UIT (2000) a operadora ocupa o décimo lugar nas receitas mundiais de telecomunicações. A operadora ocupa o sétimo lugar em linhas tanto em telefonia fixa como de longa distância e o quinto lugar em telefones móveis. Seu escopo de negócios está dividido em *wireless*, telefonia móvel, transmissão via Satélite, Internet e serviços de pesquisa ligados à inovação.

A empresa é responsável por um terço da capitalização de mercado na Itália com presença na bolsa de valores de Milão desde 17 de julho de 1995. Em 1998, com liberalização total dos mercados de telefonia fixa, móvel e transmissão de dados na Itália<sup>39</sup>, a empresa perdeu seu monopólio.

O grupo atua no segmento de telefonia fixa — Telecom Italia, telefonia móvel — TIM, transmissão via satélite — Telespazio, Internet/mídia — Seat. Internacionalmente, o grupo está em 19 países, com presenças estratégicas na Europa, Bacia do Mediterrâneo e América Latina, onde a TIM e a Seat tem expandido sua esfera em larga escala e, em julho de 2002, alcançou um número global de 36.4 milhões de linhas (revista *Telecom News*, agosto de 2002).

#### — QUADRO 22

*Telecom Italia: divisão corporativa do grupo*

Empresa	Segmento
Telecom Italia	Telefonia fixa, na Itália e resto do mundo.
Telecom Italia Mobile — TIM	Telefonia móvel
Telespazio	Transmissão via satélite
Seat	Internet e empresas de mídia.

Fonte: elaboração própria, com base no site da empresa

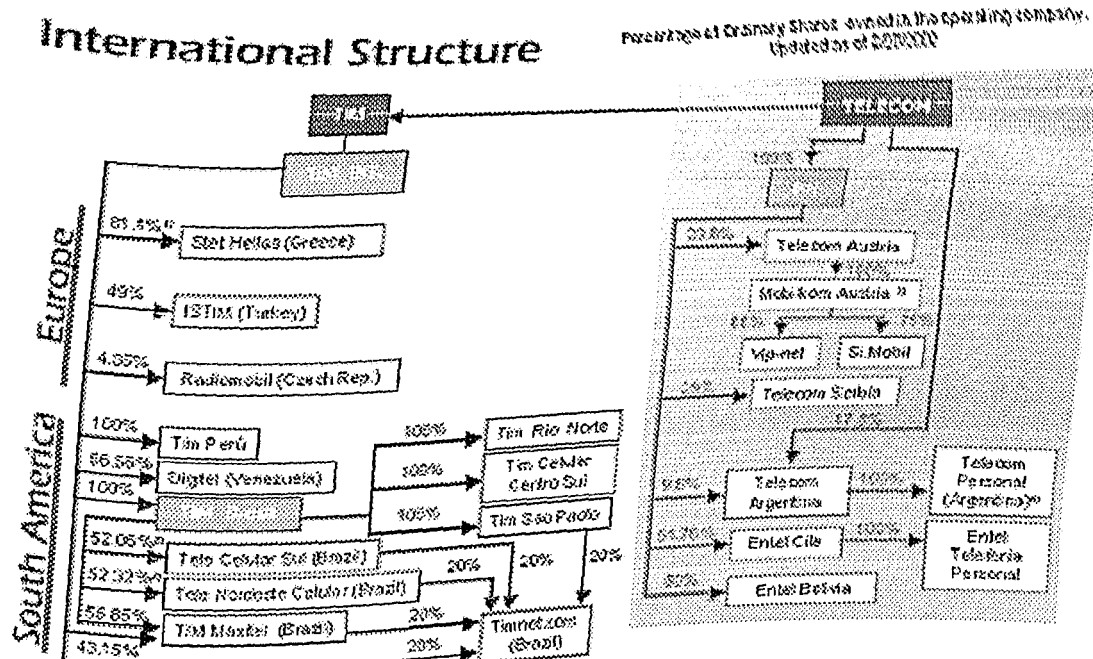
A Telecom Italia é o principal operador europeu na utilização da tecnologia GSM e, além de ser a maior operadora da Itália, é também uma das maiores da Europa, principalmente devido a propriedade de 60% da Telecom Italia Mobile SpA (TIM). No início de 1999, foram feitas algumas negociações com o objetivo de fundir a Telecom Italia com a operadora alemã Deutsche Telekom, que daria origem a maior operadora da Europa com importantes interesses no resto do mundo. A compra da Olivetti pela

<sup>39</sup> A TIM em 2002 passou a operar, na maior parte do território brasileiro, com a tecnologia GSM.

empresa Mannesmann AG — por 8 404 milhões de dólares, em junho de 1999 — e posterior aquisição hostil<sup>40</sup> de parte da Telecom Italia pela Olivetti impediram a fusão.

A estratégia de internacionalização da Telecom Italia apresenta uma expansão geoeconômica centrada fundamentalmente na América Latina e Europa (como mostra a Figura):

— FIGURA 7  
Telecom Italia: estrutura internacional



Fonte: site da empresa (06/07/2002)

Atualmente, o número de linhas da operadora no mercado internacional já supera as do mercado doméstico, como mostra o Quadro 23. Isso é resultado, segundo o site da empresa, de uma estratégia de internacionalização que busca mercados internacionais em que se tenha uma significativa possibilidade de ampliação da oferta. É o caso da América Latina, como mostra o Capítulo 3.

<sup>40</sup> A Olivetti controla 55% da Telecom Italia, pela qual pagou US\$ 34.758 milhões.

— QUADRO 23  
Telecom Itália: número de linhas

	1998	1999	2000	2001	2002
Total de linhas	35.116	37.723	40.973	43.000	45.689
Total de linhas nacionais	19.975	20.727	21.601	22.015	22.649
Total de linhas internacionais	15.141	16.996	19.372	21.585	23.040

Fonte: Telecom Italia (1997, 1998, 2000, 2001, 2002)

No que diz respeito à trajetória de internacionalização da Telecom Italia, nota-se que a operadora vem expandindo, significativamente, sua participação internacional no segmento de telefonia celular — TIM, e internet — Seat. Pode-se dizer que a empresa traça, também, uma trajetória linear de internacionalização. Outro aspecto importante é que, na maioria dos casos e/ou nas empresas mais relevantes, a Telecom Italia procura atuar por meio de participação majoritária.

Embora o grau de internacionalização da Telecom Italia não tenha as dimensões, na América Latina, da Telefônica da Espanha, a empresa tem uma alta intensidade de internacionalização, visto que o número de linhas telefônicas é maior no mercado externo do que no mercado doméstico. A empresa também atua em um número significativo de países, cerca de 50, podendo, dizer então que a operadora tem uma alta dispersão geográfica.

A profundidade da internacionalização da operadora é média, se comparada com outras operadoras, pois embora a empresa tenha direcionado a sua estratégia para segmentos relacionado a comunicação, esses ainda são restritos: telefonia fixa e móvel, tv a cabo e internet.

— QUADRO 24  
Dimensões das Estratégias de Internacionalização: Telecom Itália

Trajetória da internacionalização	Linearidade da estratégia	Linear
	Tipo preferencial de IDE	Aquisições de participações majoritárias.
Grau da internacionalização	Intensidade da internacionalização	Alta — o número linhas fora do mercado doméstico é do que no mercado doméstico
	Dispersão geográfica	Alto — a empresa atua em 50 países
Profundidade da internacionalização	Diversificação do mix de produtos/serviços	Médio — A empresa atua nos principais em segmentos relacionados à comunicação.

Fonte: elaboração própria.

A presença da Telecom Itália na América Latina teve início no começo dos anos 90. Em 1991, a empresa, juntamente com a France Telecom, integrou o consórcio Nortel para adquirir a Entel na Argentina, como foi discutido no Capítulo 3. Nos anos 90, este foi o maior investimento da operadora na América Latina, pois priorizou a modernização e a ampliação dos serviços na Argentina. Isso pode ser verificado pelo fato de que, em 2000, o seu serviço era 100% digitalizado (Cepal, 2000). Em meados de 1999, a France Telecom e a Telecom Itália adquiriram 35% da Nortel que pertencia a um grupo argentino. Juntas, as duas empresas europeias são proprietárias de 100% da Nortel e 60% da Telecom Argentina.

Com boa participação nas privatizações brasileiras em 1998, a operadora deu mais um importante passo no sentido de aprofundar suas estratégias no mercado latino-americano. A Telecom Itália integrou os consórcios que obtiveram o controle das empresas de telefonia móvel — Tele Celular Sul e Tele Nordeste Celular — e de telefonia fixa — Tele Centro Sul, Telemato. A empresa também teve participação na licitação da banda B de telefonia celular através da Maxitel (hoje conhecida como TIM) que já atuava nos estados de Minas Gerais, Bahia e Sergipe.

— QUADRO 25

Telecom Itália: principais operadoras na América Latina, 2000

País	Ano	Empresa	%	Segmentos de atuação
Argentina	1991	Telecom Argentina	30,0	Telefonia de longa distância, local e móvel, dados e Internet.
Bolívia	1995	Entel — (Empresa nacional de telecomunicações)	50,0	Telefonia de longa distância, local e móvel, dados e Internet.
Brasil	1998	Tele Celular Sul	40,7	Telefonia móvel
	1998	Tele Nordeste Celular	40,7	Telefonia móvel
	1998	Tele Centro Sul - Telemato	9,8	Telefonia local
	1999	Brasil Telecom	19,7	Telefonia local
	1997	Maxitel	90,0	Telefonia móvel
Chile	1996	Entel — (Empresa nacional de telecomunicações)	54,7	Longa distância e telefonia móvel.
Cuba	1997	Entel PCS	54,7	Telefonia móvel.
Paraguai	1994	Empresa de telecomunicações de Cuba	29,2	Telefonia local e longa distância.
Peru	1998	Telecom Personal	20,0	Telefonia móvel
Venezuela	2000	Tim Peru	100,0	Telefonia móvel
	2000	Digitel	56,6	Telefonia móvel

Fonte: Eclac (2000)

A Telecom Itália, assim como a maioria das grandes operadoras de telecomunicações, enfrenta problemas de endividamento. Em decorrência da euforia das novas aquisições, dos investimentos necessários para a modernização das antigas redes de telecomunicações, a empresa contraiu dívidas elevadas. Nos últimos anos, com o objetivo de controlar suas dívidas, vem reduzindo o volume de investimentos. O Quadro 26 mostra que houve, no primeiro trimestre de 2003, em relação ao primeiro trimestre de 2002, uma redução de 1.227 para 860 milhões de euros.

— QUADRO 26

Telecom Itália: resultado financeiro e econômico

Resultado financeiro e econômico (milhões de euro)	1º trimestre de 2003	1º trimestre de 2002	2002
Receita operacional	7.125	7.265	30.400
Investimentos	860	1.227	6.919
Endividamento financeiro líquido	16.079	20.618	18.118

Fonte: elaboração própria a partir de dados do site da empresa.

A operadora é mais um exemplo do desaquecimento do setor de telecomunicações nos últimos anos. No primeiro trimestre de 2003, percebe-se uma pequena redução na receita da empresa, se comparada com o mesmo período de 2002 (Quadro 24). Contudo, a empresa também conseguiu uma redução no seu endividamento líquido (de US\$ 20.618 para US\$ 16.079 milhões), no início de 2003.

No entanto, apresenta posição inferior à de operadoras como, por exemplo, a Telefônica que detém uma posição de liderança em mercados considerados chave no continente sul-americano. Esta situação poderá colocar o operador italiano em dificuldades diante da forte competição e do reposicionamento estratégico dos grandes operadores estrangeiros na região que possivelmente ocorrerão nos próximos anos.

Com o objetivo de centrar sua estratégia de internacionalização na América Latina, a operadora intensifica sua presença, no segmento de comunicações móveis, no eixo América Latina-Europa Ocidental. Ao se levar em consideração que este é o segmento do setor das telecomunicações que apresenta maior tendência de consolidação em escala global, será interessante observar até que ponto a TI conseguirá se manter como um operador independente nos próximos anos. E se o operador italiano optar por uma fusão que lhe permita ganhar dimensão, saber que parceiro escolher. De qualquer maneira, futuras decisões da empresa serão relevantes para influenciar o panorama das telecomunicações globais.

Uma das estratégias da operadora é ser líder no uso de tecnologia GSM, que permite maior alcance no território global. Outra é operar em grandes mercados, como o brasileiro, difundindo o uso desta tecnologia.

#### 4.3 – France Telecom

A France Telecom é líder no setor de telecomunicações francês com aproximadamente 64% do mercado interurbano, 48% de telefonia celular e 44% de conexões a Internet. Segundo seu site, a empresa alcançou estes números em decorrência, principalmente, de uma política de taxas reduzidas, do aumento da escala de serviços, e ainda, da intensificação da expansão dos negócios. Uma das estratégias adotadas pela France Telecom é a de oferecer aos seus clientes os chamados “e-services” (intranet, extranet etc.). Esta estratégia propiciou à France Telecom, em 2001, a aquisição de quase 70% do mercado de transmissão de dados da França. Neste mercado,

a empresa aumentou seus serviços em 13,5% em 2001. O grupo é um dos principais operadores de telecomunicações do mundo, com mais de 107 milhões de clientes nos cinco continentes (220 países e territórios) e com uma receita de 43 bilhões de euros, segundo dados de 2001 (22,5 bilhões de euros até junho de 2002).

A partir da década de 1970, o governo francês, considerando as telecomunicações com um vetor importante para o desenvolvimento econômico do país, privilegiou o setor com significativos investimentos. A France Telecom é criada em 1988 e, em 1991, se transforma em uma entidade pública autônoma e, só em 1997, torna-se uma companhia limitada. Neste ano, foi criada a agência reguladora francesa. Após esta data e depois de um intenso debate político, a France Telecom ficou encarregada de ofertar serviços no mercado internacional e, ainda, de manter o total de 52% das ações sob controle do governo. Ficou acertado, também, um limite de 20% de participação de capital estrangeiro. Em outubro de 1997, foram vendidos 21% de suas ações. O mercado francês de telefonia fixa foi aberto para competição em 1998, mas o governo francês ainda detém uma posição majoritária na empresa.

A operadora atua em diversos segmentos, tais como: telefonia fixa, móvel, longa distância, redes de *backbone*, transmissão de dados e Internet e adota um modelo de gestão, dividindo sua corporação em quatro áreas de negócios: Orange, Wanadoo, telefonia fixa, transmissão de voz e dados na França e telefonia fixa, transmissão de voz e dados fora da França, conforme mostra o Quadro 27.

— QUADRO 27  
France Telecom: divisão corporativa do grupo

Segmento	Responsabilidade	Participação na receita do grupo	
		2000	2001
Orange	Telefonia celular em 20 países.	26%	34%
Wanadoo	Serviços de Internet, líder do mercado Francês e do Reino Unido.	3%	4%
Telefonia fixa, transmissão de voz e dados na França	Responsável pelos serviços dentro da França do grupo, nos segmentos de telefonia fixa, longa distância e transmissão de dados.	55%	46%
Telefonia fixa, transmissão de voz e dados fora da França	Responsável pelos serviços internacionais do grupo, nos segmentos de telefonia fixa, longa distância e transmissão de dados.	16%	16%

Fonte: elaboração própria, a partir de informações do site da empresa.

A Orange foi comprada pela France Telecom em 2001. Ela atua no segmento de telefonia móvel em 20 países, consolidando-se assim como a segunda maior empresa europeia no segmento de *wireless*. Na França e no Reino Unido, é líder de mercado neste segmento. Nos últimos anos, apresentou um crescimento significativo: em 1999 sua base de clientes era de 18.148 mil, no final de 2001, contava com 39.271 mil — um crescimento de mais de 100%.

A Wanadoo, empresa responsável pela oferta de serviços de acesso à Internet, segmento importante da France Telecom, embora represente apenas 4% das receitas do grupo (como mostra o Quadro 27), é a terceira maior da Europa, contando com uma carteira de mais de 6 milhões de clientes (France Telecom, 2001). Faz parte da estratégia do grupo ofertar todos os tipos de serviços ligados à tecnologia de informação, e os serviços de acesso à internet vem apresentando taxas elevadas de crescimento em todo o mundo, e dentro da France Telecom. Conforme mostra o Quadro 28, o segmento representou para a France Telecom, entre 1999 e 2001, um crescimento de 360% em relação ao número de clientes.

— QUADRO 28  
France Telecom: número de clientes por segmentos — em mil

	1999	2000	2001	Crescimento
<b>Telefonia fixa</b>				-
França	34.056	34.114	34.151	31,6%
Europa	1.168	1.937	2.549	4,5%
Resto do mundo	2.457	3.167	3.308	
<b>Telefonia móvel</b>				
França	10.051	14.311	17.823	24,5%
Europa	2.752	15.832	20.520	29,4%
Resto do mundo	1.253	2.906	4.841	66,6%
<b>Internet</b>				
França		1.831	3.001	63,9%
Europa		679	3.128	360,8%
Resto do mundo		132	208	57,2%
<b>TV a cabo</b>				
França	1.016		824	7,2%
Europa	374		1.351	1,7%
Resto do mundo	58	769		
<b>TV a cabo</b>				
França	709	1.328		
Europa	1.076			

Essa empresa tem uma estratégia de internacionalização de grande força e atingiu, em 2001, com suas atividades internacionais, cerca de 40% das receitas consolidadas — somente suplantada pela Telefônica, que obteve quase 50% das receitas



derivadas de operações internacionais em 2001 — apostando de forma preferencial nas comunicações móveis.

Dentro desta estratégia, destaca-se a aquisição, em maio de 2000, da operadora de comunicações móveis Orange, líder de mercado no Reino Unido e França. Na Inglaterra, a FT, através da sua subsidiária na área dos ISP, a Wanadoo, comprou o ISP Freeserve. A operadora delineou uma estratégia ambiciosa de expansão internacional, principalmente no que se refere às licenças de telefonia de 3ª geração. A FT foi um dos operadores europeus que mais investiu nas licenças para a 3ªG de comunicações móveis, entre as licenças obtidas destacam-se: Reino Unido, Itália, Alemanha e França. Estes investimentos colocam a FT como o operador europeu com melhor posicionamento e principal concorrente da Vodafone — maior operador de telefonia móvel do mundo.

A trajetória da France Telecom é marcada por um crescente aumento de participação no mercado internacional. Com isso, pode-se concluir que a empresa adota uma trajetória de internacionalização linear. A operadora que, nos últimos anos, focalizou sua estratégia em aquisições no mercado europeu, mantém, na América Latina, participações acionárias minoritárias nas empresas em que atua.

A operadora atua em mais de 200 países e as operações internacionais são responsáveis por 40% de suas receitas. Posto isso, pode-se dizer que a operadora apresenta um alto grau de internacionalização, não só no que se refere à intensidade, como também à sua grande dispersão geográfica. No que se refere aos serviços ofertados, se comparada as outras, como por exemplo a Telefónica da Espanha, pode-se considerar seu desempenho como sendo médio, isso porque a operadora focaliza sua estratégia nos serviços de telefonia fixa, móvel e de acesso à Internet. Seu crescimento internacional ocorre, principalmente, através dos segmentos de telefonia fixa, com a Orange (Quadro 25).

— QUADRO 29  
Dimensões das estratégias de internacionalização do grupo France Telecom

Trajetória da internacionalização	Linearidade da Estratégia	Linear
	Tipo preferencial de IDE	Participações acionária minoritária na América Latina, ou aquisições de empresas importantes na Europa.
Grau da internacionalização	Intensidade da internacionalização.	Alta — 40% das receitas do grupo provem de operações internacionais.
	Dispersão geográfica	Grande — presente em 220 países.
Profundidade da internacionalização	Diversificação do mix de produtos.	Médio

Fonte: elaboração própria.

Ao focalizar sua estratégia nas aquisições de terceira geração no mercado da Europa Ocidental, a operadora enfraquece sua posição na América Latina. E ainda, diante do seu alto grau de endividamento, os investimentos no mercado latino-americano foram pouco expressivos. No final de 2000, havia rumores de que a empresa venderia sua participação na Telecom Argentina. No Brasil, a Intelig, empresa com maior participação da operadora, encontra dificuldades em definir uma estratégia de aquisições expansão no mercado. Na América Latina, a FT optou por uma estratégia de aquisições minoritárias de antigas estatais. Atualmente, a operadora busca sanear seu grande endividamento e, assim, se fortalecer como uma das principais operadoras globais.

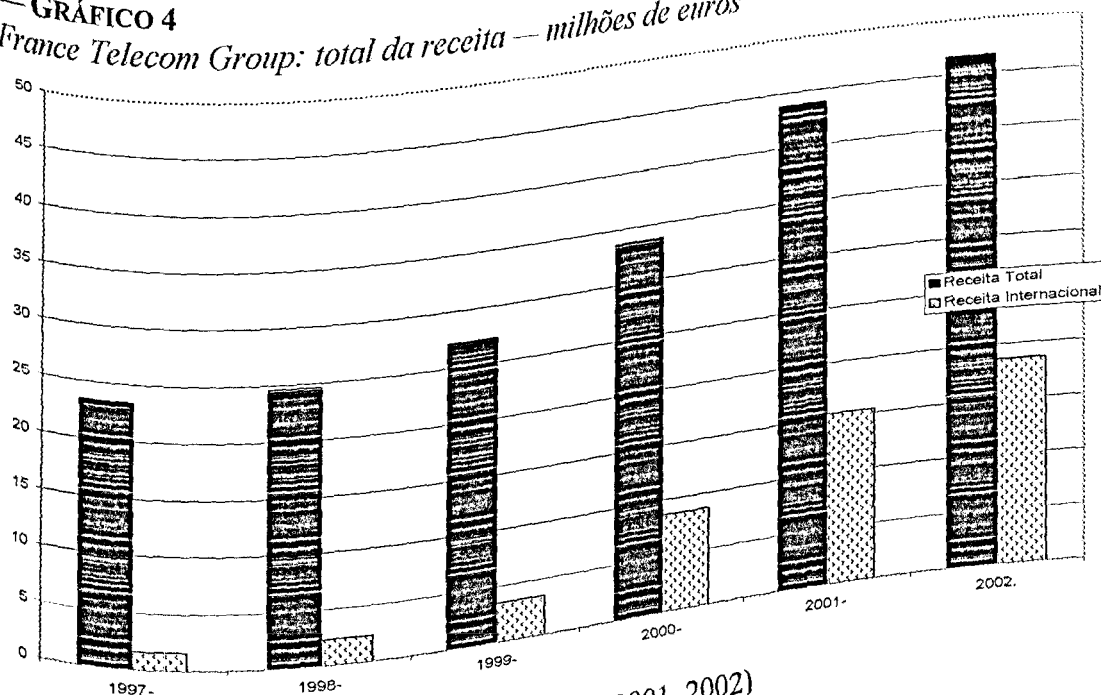
— QUADRO 30  
France Telecom: principais operadoras na América Latina, 2001

País	Ano	Empresa	%	Segmentos de atuação
Argentina	1991	Telecom Argentina	30,0	Telefonia de longa distância, local e móvel, dados e Internet.
Brasil	1998	Intelig	25	Telefonia longa distância
México	1990	Telmex	5	Telefonia de longa distância, local e móvel, dados e Internet.

Fonte: site da empresa.

A receita da France Telecom cresceu significativamente nos últimos anos: em suas operações internacionais, nota-se que as receitas do grupo, fora da França, mais que quadruplicaram nos dois últimos anos e representaram 35,8% das receitas fora da empresa, como mostra o Quadro 27. As receitas internacionais cresceram 77,8% em 2001.

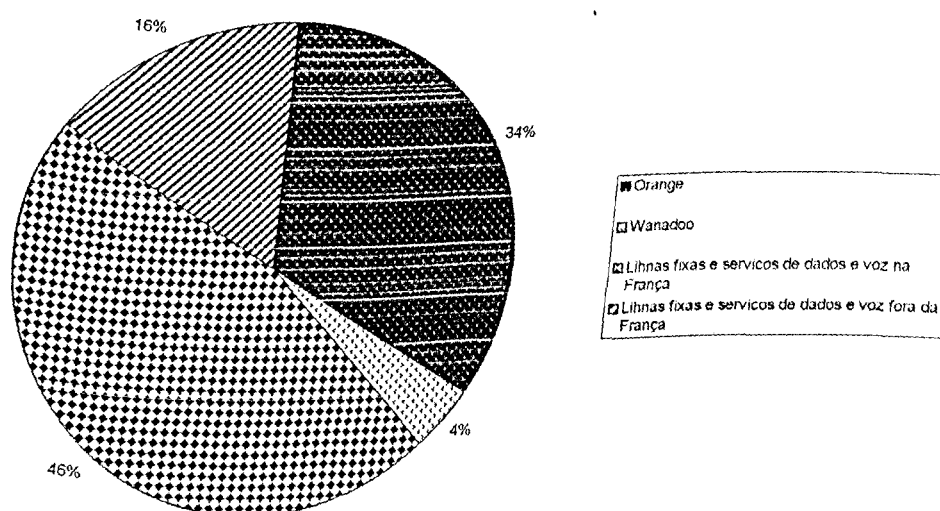
— GRÁFICO 4  
France Telecom Group: total da receita — milhões de euros



Fonte: France Telecom (1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002)

Contudo, os segmentos que geram mais receita para o grupo são o de telefonia fixa e transmissão de voz e dados dentro da França (48%), como mostra o Gráfico. A Orange, responsável pelo segmento de telefonia móvel representa uma parte significativa das receitas do grupo, cerca de 34%. É a empresa do grupo que apresenta as maiores taxas de crescimento nos últimos anos. Em 2000, ela representava 26% das receitas da corporação, e em 2001 esse percentual cresceu 8%. É a segunda maior operadora de telefonia móvel da Europa e a terceira provedora de serviços de Internet na Europa.

— GRÁFICO:5  
*France Telecom Group: Porcentagem de receita por segmento*



Fonte: site da empresa

A France Telecom (FT) enfrenta uma grave instabilidade financeira: em março de 2000, suas ações estavam cotadas acima de 200 euros cada, no final de setembro de 2002 — 30 meses depois — a mesma ação valia menos de 7 euros (Carvalho, 2002), o que significa uma desvalorização de 95%.

A euforia das aquisições da FT, especialmente na Europa Ocidental, elevou significativamente o seu endividamento, isso porque a operadora optou por aquisições que buscassem deter o capital majoritário das empresas, principalmente via *cash* (endividamento), e não por troca de ações (aumento de capital). A aquisição mais onerosa foi a do operador móvel inglês Orange, em que a FT detém mais de 80% do capital. De acordo com Carvalho (2003), no final de 2002, a dívida financeira da empresa girava em torno de 70 bilhões de euros, o que a deixa em uma situação deficitária. Além disso, dívidas elevadas significam menos segurança para os credores: com *spreads* cada vez mais altos — os *spreads* da FT situavam-se em 0,50% e chegaram aos 5%, logo os resultados da empresa pioram. Neste caso, até ao limite do prejuízo o que afeta a estratégia da empresa.

#### 4.4 – BellSouth

A BellSouth é uma das sete *baby bells* (o processo de criação das baby bells é mostrado no Capítulo 2) Das 7 operadoras americanas a empresa é única que permaneceu na sua forma original. As operações internacionais têm sido importantes para o crescimento da BellSouth. Desde 1985, a BellSouth Internacional vem oferecendo serviço celular e outros serviços de telecomunicações em 16 países mundo. Embora o foco da operadora seja a telefonia celular, a empresa, nos últimos anos, vem atuando em alguns segmentos, tais como serviços de rede, longa distância, transmissão de dados e acesso a internet. A base de internacionais da operadora (51%) já ultrapassou a quantidade de clientes nacionais (49%) (site da empresa).

Ao iniciar suas operações na América Latina, no final dos anos 1980, a BellSouth tinha uma estratégia clara: constituir novas empresas de telefonia móvel e não participar do processo de privatização. Sendo assim, a empresa concentrou-se em obter licenças para prestar serviços de telefonia para grandes corporações, especialmente na Argentina, Chile, Uruguai e Venezuela.

Nos últimos anos, a operadora vem consolidando a sua presença na região. Na Argentina a empresa, através da Movicom, adquiriu três licenças de telefonia móvel que permite uma cobertura nacional. Um fato interessante é que empresa que sempre teve sua estratégia focada no segmento de telefonia móvel, mostra sinais que pretende competir de maneira integral, isto é, nos demais segmentos, no mercado argentino, ao adquirir licenças de telefonia fixa e transmissão de dados. Contudo essa estratégia ainda ocorre de maneira simplória e não consolidada.

— QUADRO 31  
BellSouth: Principais operações na América Latina, maio de 2000

	Ano de Ingresso	Empresa	%	Segmento
Argentina	1989	Movicom Bell South	65,0	Telefonia móvel, dados Internet.
Brasil	1998	BCP Telecomunicações	44,5	Telefonia móvel
Chile	2000	Tele Centro Oeste – TCO	16,5	Telefonia móvel
	1991	BellSouth	100,0	Telefonia móvel, longa distancia, Internet.
Colômbia	2000	Celumóvil S A	66,0	Telefonia móvel
	2000	Companhia de Celular da Colômbia – COCELCO	100,0	Telefonia móvel
Equador	1997	BellSouth Equador	89,4	Telefonia móvel
Guatemala	2000	BellSouth Guatemala	60,0	Telefonia móvel
Nicarágua	1997	BellSouth Nicarágua	89,0	Telefonia móvel
Panamá	1996	BellSouth Panamá	42,0	Telefonia móvel, Internet.
Peru	1997	BellSouth Peru	93,9	Telefonia móvel, Tv a cabo.
Uruguai	1991	Movicom BellSouth	46,0	Telefonia móvel, Internet.
Venezuela	1991	Telcel Venezuela	78,0	Telefonia móvel, Internet.
	1998	Comtel Comunicaciones	60,0	Telefonia móvel.

Fonte: Eclac (2000)

A BellSouth vem aumentando gradativamente sua participação em novos países desde final de 1980. Portanto, pode-se dizer que a empresa adota uma estratégia linear no que tange o seu processo de internacionalização. Outro fator relevante é que a operadora que inicialmente preferia a entrada nos novos mercados via *greenfield*, isto é, a partir da aquisição de uma licença para a formação de uma nova empresa.<sup>41</sup> Nos últimos anos, especialmente no processo de privatização brasileiro, a empresa adquiriu uma antiga estatal (Tele Centro Oeste). A operadora tem, na grande maioria das suas subsidiárias em outros países, a participação majoritária. Com isso, verifica-se por parte da BellSouth uma trajetória de internacionalização de modo linear dando preferência para a implantação de novas operadoras na qual a empresa possui a participação majoritária.

<sup>41</sup> Um exemplo disso é a participação da operadora no mercado argentino – via Movicom, e no mercado chileno – via Bell South Chile.

Com relação ao grau de internacionalização, percebe-se que a operadora tem um alto grau de internacionalização, tendo em vista que o número de clientes no mercado internacional já ultrapassa o número de clientes do mercado doméstico. Se comparada com outras operadoras a BellSouth tem moderado grau de internacionalização, pois a empresa atua em apenas 16 países.

Uma das características especiais da BellSouth é focalizar a sua estratégia no segmento de telefonia móvel. Embora nos últimos anos a operadora tenha dado indícios para uma possível diversificação dos serviços ofertados o foco central de sua estratégia tem sido o segmento de telefonia móvel. Portanto, a operadora tem um reduzido mix de serviços. O Quadro 32 resume os principais aspectos da dimensões da estratégia da BellSouth.

— QUADRO 32  
BellSouth: Dimensões das Estratégias de Internacionalização

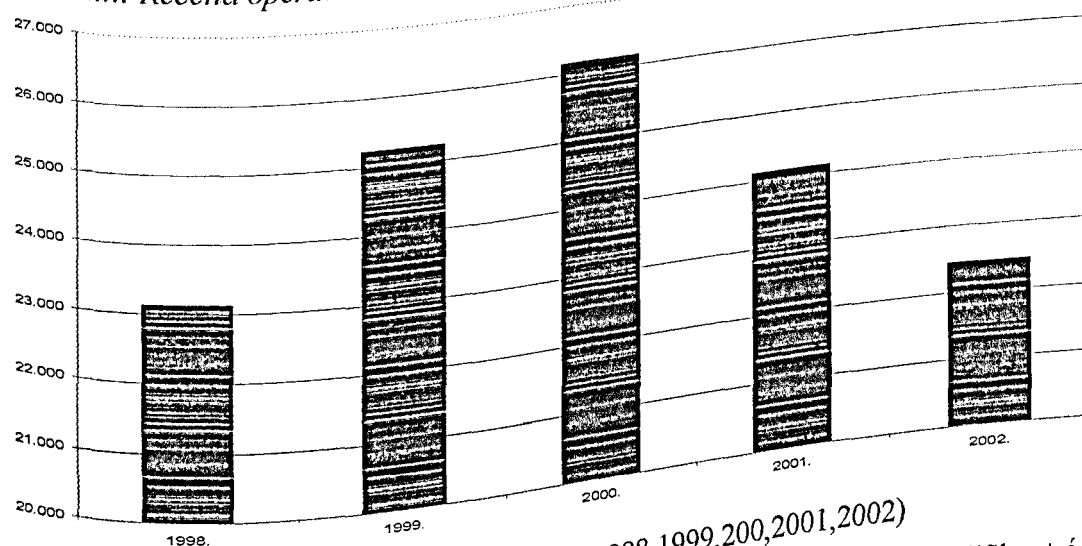
Trajetória da Internacionalização	Linearidade da Estratégia	Linear
	Tipo Preferencial de IDE	Inicialmente a empresa comprou licenças para novas empresas, contudo com a intensificação de processo de privatização a empresa adquiriu algumas antigas estatais.
Grau da Internacionalização	Intensidade da Internacionalização	Alta – o número de clientes é maior fora do mercados doméstico.
	Dispersão Geográfica	Média – atua em 16 países.
Profundidade da Internacionalização	Diversificação do Mix de Produtos	Baixo – a operadora focaliza sua estratégia no segmento de telefonia celular.

Fonte: elaboração própria

O processo de internacionalização da BellSouth intensificou-se em 1998 quando a empresa adquiriu importantes participações no mercado brasileiro. O Gráfico 6 mostra a evolução das receitas da operadora. Nota-se juntamente com o crescimento internacional houve um aumento da receita até 2000. Contudo a partir de 2001, em virtude da própria crise no setor e de problemas de endividamento, a BellSouth começa a ter reduções na suas receitas.

— GRÁFICO 6

*Bell South: Receita operacional – milhões de dólares*

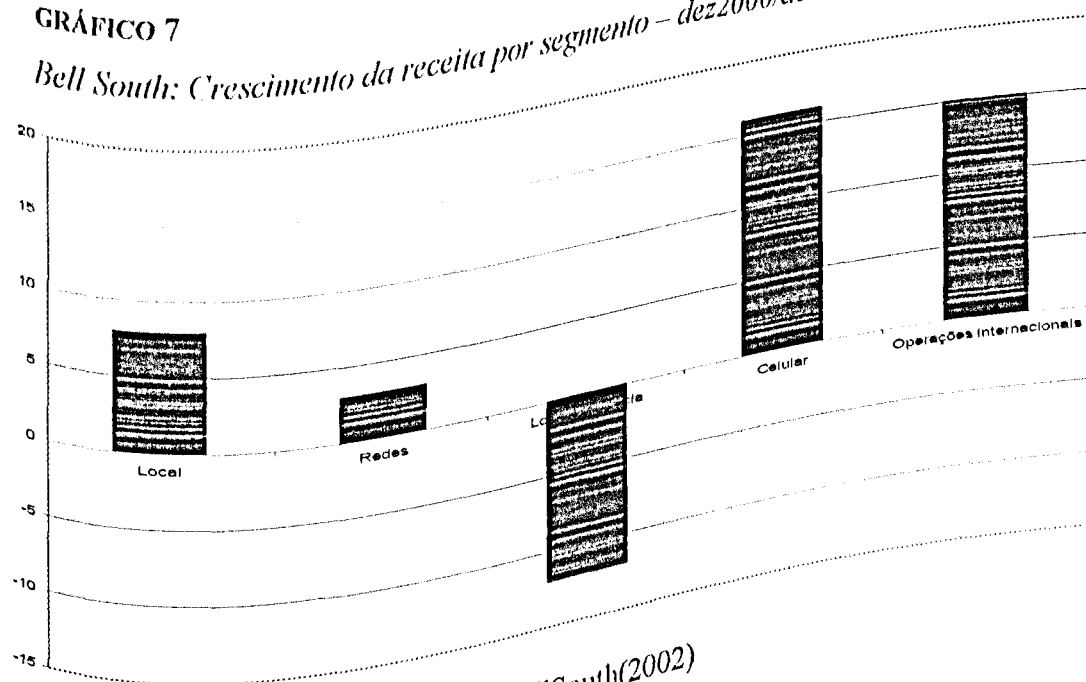


Fonte: elaboração própria a partir de BellSouth(1998,1999,200,2001,2002)

O segmento que mais vem crescendo, em termos de receitas, para a BellSouth é o de telefonia celular, como mostra o Gráfico 7. O aumento da concorrência nos EUA no setor de telefonia de longa distancia fez com que a empresa tivesse um decréscimo nas receitas, no segmento, de 2000 em relação 2001. Nesse mesmo período o crescimento das operações internacionais obtiveram um crescimento de cerca de 15%.

GRÁFICO 7

*Bell South: Crescimento da receita por segmento – dez2000/dez2001*



Fonte: elaboração própria a partir de BellSouth(2002)



A estratégia da operadora é fornecer serviços de alta qualidade para grande corporações em todo o mercado norte-americano. Contudo, com pouca habilidade para prestar serviços fora da sua região de domicílio, a BellSouth pode perder os maiores clientes corporativos, que cada vez mais desejam uma mega-operadora. Outra ameaça a competição (no mercado doméstico) são as empresas de longa distância — como a AT&T — que agora têm acesso ao usuário final e oferecerão serviços integrados de voz local, Internet, longa distância, celular e TV a cabo. Posto isso, a operadora vem buscando ampliar seu mercado para a América Latina, em especial, para o segmento móvel. Nos próximos anos a empresa deverá ter uma importante papel no segmento de telefonia celular em toda América Latina.

Desta forma, nos próximos anos a posição dessas empresas será importante para a delinear a estrutura do mercado de telecomunicações da América Latina. As prováveis alianças entre essas empresas consolidarão a indústria, que mostra uma tendência para a manutenção de poucas operadoras.

Assim, ao analisar o processo de internacionalização da Telefônica da Espanha na América Latina, percebe-se que esta é a mais genérica de todas as operadoras. A Telefônica é a empresa com maior participação na América Latina, e a que atua nos países abordados neste trabalho — Brasil, Argentina, Chile e México — em vários segmentos, dentre os quais, telefonia fixa local e de longa distância, telefonia móvel, transmissão de dados, internet e TV a cabo. Em grande parte dos casos, tem o controle acionário das empresas em que participa (Quadro 34). Assim atribui-se à Telefônica da Espanha uma estratégia generalista regional, pois, além de atuar em vários países, a empresa conta com uma gama diversificada de serviços; isto é, atua em vários segmentos.

A Telecom Italia também conta com uma participação ativa nos países selecionados, buscando as melhores oportunidades. Em virtude de a empresa ter focalizado sua estratégia no mercado argentino durante a década de 1990, a operadora perdeu espaço para a principal concorrente, a Telefônica da Espanha. Entretanto, ao participar das licitações brasileiras, a empresa delineou uma importante estratégia para se consolidar como a maior operadora móvel a utilizar a tecnologia GSM na América Latina.

A France Telecom atua na Argentina, no Brasil e no México em diversos segmentos; contudo, sua presença é marcada por participações acionárias minoritárias

(Quadro 34). E isso resulta das estratégias da empresa, que tem focalizado os mercados europeus. A France Telecom é também uma das operadoras mais endividadas do mundo, o que acaba por restringir a sua capacidade de investimento.

No caso da empresa norte-americana BellSouth nota-se que, embora esta atue em três dos países analisados, sua estratégia está focalizada no segmento de telefonia móvel; portanto, pode-se dizer que essa operadora tende a ter uma estratégia de se especializar em um segmento. A BellSouth é uma empresa de porte menor que as outras operadoras estudadas, e até do que as outras *baby-bells*. Tem como estratégia a oferta de serviços dentro da sua área de concessão e a expansão para a América Latina em serviços de telefonia celular. Atualmente a base de clientes de telefonia celular (Quadro 34) da empresa no exterior é maior que a doméstica. O Quadro 33 resume algumas das principais idéias das estratégias de internacionalização

— QUADRO 33  
Estratégias de Internacionalização para as Operadoras de Telecomunicações na América Latina

Empresa	Modelo	Descrição
Telefónica da Espanha	Generalista	A empresa com maior atuação na América Latina. Presente em vários países (Argentina, Brasil, Chile, México), com uma gama diversificada de serviços.
Itália Telecom	Generalista	A operadora atua em vários segmentos, e em vários países.
France Telecom	Especialista em Múltiplos Mercados com Participações Minoritárias	A operadora atua na Argentina, Brasil, México, em diversos segmentos, contudo sendo minoritárias nas suas participações acionárias.
Bell South	Especialista em Mercado	BellSouth - atua em três países (Brasil, Argentina, Chile) porém tem sua estratégia focalizada no segmento de telefonia móvel.

Fonte: elaboração própria, com conceitos baseados em LICHTENSTEIN (1996) citado por DE PAULA (1999).

O Quadro 34 mostra a participação das empresas selecionadas na Argentina, Brasil, Chile e México.

— QUADRO 34  
Participação das empresas selecionadas na Argentina, Brasil, Chile e México.

	BellSouth				France Telecom				Telecom Italia				Telefónica da Espanha			
	TL	TM	TLD	T/I	TL	TM	TLD	T/I	TL	TM	TLD	T/I	TL	TM	TLD	T/I
Argentina		•			◦	◦	◦	◦	◦	◦	◦	◦	•	•	•	•
Brasil		*								•			•	*	•	•
Chile		•			◦	◦	◦	◦		◦			•	•	•	•
México														•		

Fonte: elaboração própria.

Legenda:

TL – Telefonia Local

TM – Telefonia Móvel

TLD – Telefonia Longa Distância

T/I – Transmissão de Dados/Internet

- Participação majoritária
- Participação minoritária
- \* Participação majoritária e minoritária

Essas diferenças nas estratégias de internacionalização incidem em dimensões diferenciadas de estratégias. O Quadro 35 mostra uma comparação das dimensões das estratégias de internacionalização das operadoras Telefónica da Espanha, Telecom Italia, France Telecom e BellSouth.

— **QUADRO 35**  
*Comparação das Dimensões das Estratégias de Internacionalização: Telefónica da Espanha,  
 Telecom Itália, France Telecom e BellSouth*

Dimensões		Empresa			
		Telefónica da Espanha	Telecom Itália	France Telecom	BellSouth
Trajetória da Internacionalização	Linearidade da Estratégia	Linear	Linear	Linear	Linear
	Tipo Preferencial de IDE	Aquisições de participações majoritárias e aquisições via privatização.	Aquisições de participações majoritárias e aquisições via privatizações.	Participações acionárias minoritárias e aquisições via privatização.	Novas operadoras <i>greenfield</i> , e participação no processo de privatização.
Grau da Internacionalização	Intensidade da Internacionalização	Alta	Alta	Alta	Alta
	Dispersão Geográfica	Alta	Alta	Alta	Média
Profundidade da Internacionalização	Diversificação do <i>Mix</i> de Produtos/serviços	Alta	Média	Média	Baixa

Fonte: elaboração própria

## PERSPECTIVAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

AO RELEMBRARMOS SHUMPETER pode-se dizer que um vendaval de destruição criativa atravessou a indústria de telecomunicações nos últimos anos. O quadro atual do setor de telecomunicações resulta de uma série de transformações econômicas, tecnológicas e institucionais, desencadeadas nos anos 80. No passado, o setor era visto como um monopólio natural, com características de indústrias nas quais existem custos fixos elevados em relação ao tamanho da demanda. Com isso, a intervenção governamental se fez necessária para trazer eficiência ao criar barreiras institucionais necessárias para que uma firma monopolista pudesse explorar economias de escalas e, ao mesmo tempo, exercer uma forte regulação — de modo a permitir preços baixos e elevados níveis de produção (Pires, 1999).

O crescimento acompanhado da sofisticação da demanda e, em especial, da alteração das condições de custos proporcionados por inovações tecnológicas — que reduziram os custos fixos mínimos da instalação de plantas — fez surgir novas oportunidades de economias de escopo com o fornecimento conjunto de diversos serviços ao longo da rede básica de telecomunicações. As inovações permitiram a diluição de fronteiras entre segmentos industriais e abriram a possibilidade de as operadoras ofertarem serviços híbridos, tais como videoconferências, transferências de dados etc. Essas inovações viabilizaram, sobretudo, a transmissão simultânea de dados, sons e imagens numa mesma rede. A convergência tecnológica obrigou os operadores mundiais a atuar em vários segmentos e nações. Os novos protagonistas do mercado de telecomunicações têm um caráter mundial, com interesses que se ratificam em diversos mercados, seja de serviços e/ou geográficos.

Dessa forma, o grande dinamismo tecnológico do setor de telecomunicações tornou artificiais as fronteiras entre os diferentes segmentos de mercado — voz, dados e vídeo. Além disso, ocorre uma ampliação constante do leque de opções no que se refere a serviços, o que faz com que as empresas se tornem cada vez mais flexíveis e diversificadas para assegurar uma posição no mercado.

Entretanto, esse processo de evolução na indústria de telecomunicações vivencia uma das piores fases do capitalismo contemporâneo, dados a instabilidade e o risco financeiros. Segundo Achiet (2000), por Eclac (2000) algumas das principais operadoras transnacionais de telecomunicações perderam mais de 50% do valor de

mercado — Deutsche Telekom, British Telecom, AT&T Corp. e Worldcom; outras operadoras, tais como a France Telecom, Telefónica da Espanha, Telecom Itália, perderam cerca de 25%. Nos últimos anos, o endividamento dessas empresas elevou significativamente o resultado das aquisições realizadas no setor. Na Europa, a participação de mercado dessas empresas subiu de 7,4% para mais de 35% — contudo, esse aumento na presença de novos mercados acarretou um maior endividamento e um aumento de risco sistêmico para a indústria.

*Uma das principais causas desse aumento de endividamento e, portanto, da instabilidade no setor foram os elevados preços pagos pelas licenças de telefonia móvel do tipo 3ª G na Europa. O custo total das licenças europeias gerou um desembolso de US\$ 150.000 milhões; somados com o gasto em infra-estrutura, totalizam mais de US\$ 300.000 milhões (The Economist, 2000, citado por Eclac, 2000).*

No fim de 1999, as 20 maiores operadoras de telecomunicações tiveram suas receitas somadas na casa de US\$ 47.200 milhões. Entretanto, em 2002 foram anunciadas mais de 470.000 demissões, os preços das ações caíram e muitos investimentos foram abandonados. Historicamente, desde a Segunda Guerra Mundial o setor apresentou taxas de crescimento anuais entre 5% e 7%. Todavia, em meados dos anos 1990, esse índice apresentou um crescimento vertiginoso chegando a alcançar 28% em 2000.

Esse alto crescimento se sustentou com fortes investimentos. Houve gastos com a aquisição de participações acionárias e de licenças. Segundo o levantamento da UIT, foram gastos mais de US\$ 100 milhões em tais processos. Contudo, os principais investimentos ficaram a cargo da ampliação e criação de novas redes. Em 2002, as operadoras investiram cerca de US\$ 200 milhões (UIT) — valor que representa quase o dobro dos investimentos da década anterior.

Considerando-se que a capacidade de um usuário realizar e receber chamadas telefônicas e ainda acessar a internet é limitada; que o aumento da concorrência leva a uma redução de preços e, por conseguinte, à redução das margens de lucros, é possível ver que o setor vem enfrentado uma onda de descrédito por parte dos investidores.

Isso posto, o processo de internacionalização que ocorreu nas últimas décadas — conforme é mostrado no capítulo 2 — e que implicou uma série de alianças e acordos gera um grande processo de IDE por parte das grandes operadoras mundiais, seguido por empresas de informática que, também, investem na formação de redes internacionais.

A internacionalização é uma estratégia das empresas mundiais que expressa uma nova dinâmica concorrencial e organizacional. Na nova indústria de

telecomunicações, surgem novos atores, com novos interesses e que são responsáveis por grandes fluxos de investimentos internacionais — seja via aquisição de participação acionária ou via formação de acordos e alianças.

Contudo, algumas operadoras já retroagiram no processo de internacionalização. A Bell Canada vendeu sua participação na operadora Vésper — empresa-espelho da Telefônica, em São Paulo, e da Telemar, em 16 Estados — e no provedor de internet Vento. A compradora foi a VeloCom, que já detinha 49,4% das ações da Vésper e adquiriu os 34,4% das ações da BCI e os 45% das ações do provedor de acesso por US\$ 875 milhões. A operadora centralizou sua estratégia no Brasil e, tendo em vista as dificuldades encontradas pela Vésper, vendeu sua participação no mercado brasileiro em 2002.

Uma das saídas encontradas para minimizar os efeitos das crises no setor de telecomunicações dos últimos anos podem ser as fusões, aquisições ou alianças entre as operadoras. Essas parcerias podem fortalecer as empresas, assim como aumentar o valor de mercado delas. Na Europa, a Telecom Italia e a Deutsche Telekom concordaram em oferecer descontos nos preços para clientes móveis que façam o *roaming* nas suas redes européias. A Telecom Italia tenta reduzir a participação da Olivetti, procurando eventualmente facilitar o caminho para uma nova transação — como pode ser visto no capítulo 4; a BT e a Telefônica têm discutido a possibilidade de fundirem seus ativos móveis; enquanto a BT — numa situação extraordinariamente difícil devido a um endividamento excessivo — equaciona a possibilidade de vender toda a sua infraestrutura de rede fixa, ou eventualmente a infra-estrutura de rede fixa de acesso local (Carvalho, 2002, p.123).

Na América Latina o paradigma das telecomunicações envolve a expansão econômica das operadoras, o aumento da competição, o avanço tecnológico e ainda convergência de plataformas tecnológicas. Na região, a competição é mais forte nos segmentos com maior margem de lucro, tais como serviços para corporações e o mercado interurbano. A tendência para esse segmento é a manutenção de preços altos para os próximos anos — embora venham diminuindo gradualmente. Enquanto as margens altas nos mercados empresariais e interurbanos estiverem atraindo os competidores, as margens excepcionalmente pequenas no nicho de mercado residencial inibem investimentos, e mais ainda a concorrência.

No que diz respeito aos serviços de transmissão de dados, a infra-estrutura para região é ainda significativamente precária, o que se reflete no nível de rendas de

transmissão de dados que — na maioria dos casos — está abaixo dos 20% de rendas totais (Donald, 2001). Contudo, os últimos anos mostraram que a América Latina está evoluindo rapidamente de um mercado “voz-centric” para um mercado de “dados-centric”; com efeito, os indicadores sugerem que o tráfico de dados excederá o tráfico de voz num futuro bem próximo.

Então, percebe-se que embora as empresas adotem posturas diferenciadas no que tange as dimensões das estratégias, a internacionalização tem sido uma estratégia crescente na indústria de telecomunicações. Essa internacionalização permitiu um alto crescimento no setor, contudo, nos últimos anos o mercado de telecomunicações tem vivenciado uma grande instabilidade o que pode inibir a continuidade do alto grau de investimento das últimas décadas..

Em suma, o intenso processo de crescimento nos moldes vivenciado pelo setor na década de 1990 parece ter estagnado. Por causa da grave crise financeira das empresas, e de um super-estimação das estratégias das empresas, a capacidade de investimentos diminui, e já se mostram alguns casos de falência (WoldCom) e recuo das estratégias (Bell Canada). Os próximos anos devem ser marcados por estratégias de fusões e alianças; portanto há uma tendência de concentração dos mercados.

Na América Latina, alguns movimentos, também, já exemplificam essa tendência, a exemplo da *joint-venture* entre a Telefônica e a Portugal Telecom, no segmento de telefonia móvel no Brasil, o que torna essa nova empresa — chamada Vivo — a maior operadora móvel do território brasileiro; e da Telecom Américas — *joint-venture* entre a SBC Communications, uma das maiores operadoras dos Estados Unidos, e a incumbente mexicana Telmex, que tem como objetivo se tornar a maior operadora móvel da América Latina.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRANDÃO, C.B. (1996). *Telecomunicações e Dinâmica Regional no Brasil*. Campinas, IE/Unicamp. Tese de Doutorado.
- BARBOUR, E. S. (1997). "Privatization and Strategic Alliances in Latin American Telecommunications". In: *Law and Business Review of the Americas* nº III.
- BORRMANN C. (2001) *Corporate Strategies in the Telecommunications Sector in an Environment of Continuing Liberalization*. HWWA- Institut für Wirtschaftsforschung-Hamburg. **Discussion Paper 122**.
- BNDES (2000). As Telecomunicações no Mundo. *Caderno de Infra-Estrutura*. Nº 14
- \_\_\_\_\_. (2000). As Telecomunicações no Mundo. *Caderno de Infra-Estrutura*. Anexo 1. Nº 14ª
- BELL SOUTH (1997). *Annual Report*. Disponível em <<http://www.bellsouth.com>>
- \_\_\_\_\_. (1998). *Annual Report*. Disponível em <<http://www.bellsouth.com>>
- \_\_\_\_\_. (1999). *Annual Report*. Disponível em <<http://www.bellsouth.com>>
- \_\_\_\_\_. (2000) *Annual Report*. Disponível em <<http://www.bellsouth.com>>
- \_\_\_\_\_. (2001) *Annual Report*. Disponível em <<http://www.bellsouth.com>>
- \_\_\_\_\_. (2002) *Annual Report*. Disponível em <<http://www.bellsouth.com>>
- BERNARDES & FENSTERSEIFER (sd) *A Configuração Internacional da Atividade Produtiva: na Perspectiva de Estratégia de Produção*. Disponível em [www.ufrgs.br](http://www.ufrgs.br) em 12/07/2002.
- CARETO, J. F. (2002). *Tempo de Apertar os Cintos*. **O Economista**. Disponível em [www.telecomnet.com.br](http://www.telecomnet.com.br) em 13-01/2003
- CANTWELL, J. (1999). Innovation as the principal source of growth in the global economy. ARCHIBUGI, D. *et alii* (org). **Innovation Policy in a Global Economy**. Cambridge, Cambridge University Press, Cap. 11;
- CARVALHO (2002). P. S. Operadores de Telecomunicações na Europa: Internacionalização e Crises. Eurotendências. Disponível em [www.telecomnet.com.br](http://www.telecomnet.com.br) em 13-01/2003.

\_\_\_\_\_ (2001) Telecomunicações, Queda Bolsista e Endividamento. *Técnoeconomia*. Disponível em [www.telecomnet.com.br](http://www.telecomnet.com.br) em 13-01/2003.

CELANI M. A., (1998 ) *La Privatizacion de las telecomunicaciones en a Argentina*. Santiago. **Cepal**

COLOMÉ, R. A. & NEDER E. & FERROGLIO C. C (2000) *Regulación para la Competencia en el Mercado de las Telecomunicaciones de Argentina*. **Cepal**

CHAMBOULEYRON. A. (1999). *Telecommunications in Argentina and Chile: Different Models with Different Results*. **Cepal**

MIOZZO M. & RAMIREZ M. (2000). *Technological and organisational changes in the telecommunications industry and the changing patterns of skills and work organization*. Disponível na base de dados do Ecolit em 08/10/2002.

DE PAULA, G.M. (2001). *Dimensões da Estratégia de Internacionalização: o caso de quatro grupos siderúrgicos (minimills)*. São Paulo, Capital.

DONALD J.T.S. (2001) *Telecommunications Liberalization, Privatization, and Reform in Latin America. Operational Management Report*. Disponível na base de dados do Ecolit no dia 12/07/2002 ).

DUNNING, J. H. (1993). *The Globalization of Business: the challenge of the 1990s*. London-New York. Routledge.

DORES A. M. B. (1999). *Telecomunicações: O Novo Cenário*. **Revista do BNDES**, V 11.

ECLAC (2000). *Foreign Investment in Latin America and the Caribbean: 1999 Report*. Santiago, Chile,

FRANCE TELECOM (1997). *Annual Report*. Disponível em <<http://www.francetelecom.com>>

\_\_\_\_\_ (1998). *Annual Report*. Disponível em <<http://www.francetelecom.com>>

\_\_\_\_\_ (1999). *Annual Report*. Disponível em <<http://www.francetelecom.com>>

\_\_\_\_\_ (2000). *Annual Report*. Disponível em <<http://www.francetelecom.com>>

\_\_\_\_\_ (2001). *Annual Report*. Disponível em <<http://www.francetelecom.com>>

\_\_\_\_\_ (2002). *Annual Report*. Disponível em <<http://www.francetelecom.com>>

- GABARONE, P. & SGOBBI, F. (2001) *Employment dynamics in the Italia telecommunications. Telecommunications Policy 25*. Disponível na base de dados do Ecolit no dia 12/10/2002.
- GONZALEZ, A. E. & GUPTA, A. (1998). *Telecommunication in México. Telecommunications Policy 22*. Disponível na base de dados do Ecolit no dia 12/10/2002.
- GUTIERREZ, H. L. & BERG, S. (2000). *Telecommunications liberalization and regulatory governance: lessons from Latin América. Telecommunications Policy 24*. Disponível na base de dados do Ecolit no dia 12/10/2002.
- GUIMARÃES, E. A. (1987). *Acumulação e Crescimento da Firma: um estudo de organização industria*. Guanabara Rio de Janeiro
- HERRERA, A. (1992). *La privatización de la telefonía Argentina. Revista de la Cepal n° 47*, pp. 163-176
- HITT, M. A. et alii (2001). *Strategic Management: competitiveness and globalization. Cincinnati, South-Western College*.
- HOFE, M. K. V. V. (2000). *Las Telecomunicaciones en Chile: inversión proyectada y realizada durante los años 1998, 1999 y perspectiva para después del 2000. Cepal*. Maio
- JAMISON, M. A. (1998) *Emerging Patterns in Global Telecommunications Alliances and Mergers*. Disponível em [www.dale.cba.ufl.edu](http://www.dale.cba.ufl.edu) no dia 12/02/2002
- JAMISON, M. A. & BERG, S. V. (1998) *Issues and Strategies in Latin American Telecommunications: The Global E-economy*. Disponível em [www.dale.cba.ufl.edu](http://www.dale.cba.ufl.edu) no dia 12/02/2002.
- MARKIDES, C.C. & P.J. WILLIAMSON (1997). *Related Diversification, Core Competences, and Corporate Performance*. FOSS, N.J. (ed). *Resources, Firms and Strategies: a reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford, Oxford University Press, Cap. 22;
- MINTZBERG, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York.
- MINTZBERG H. & QUINN E. (2001). *O processo da Estratégia*. Bookman, Porto Alegre, 1998
- MOGUILLANSKY, G. (1999). *La Inversión en Chile: El Fin de um Ciclo em Expansión*. Santiago, Chile, Cepal.
- NOVAIS, A. (1999). *Privatização no Setor de Telecomunicações no Brasil. Privatização no Brasil*, Brasília, BNDES.

- PASTORIZA, F. A (1996). *Privatização na Indústria de Telecomunicações: antecedentes e licitações para o caso brasileiro*. In: **Textos para discussão**. Brasília. BNDES
- PENROSE, E. (1958). **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basil Blackwell and New York: John Wiley & Sons.
- PENROSE, E. (1979). *History, the social sciences and economic "theory", with special reference to multinational enterprise*. En: Teichova, A., LEVY-LEBOYER, M., y NUSSBAUM, H. (eds.). **Historical Studies in International Corporate Business**. Cambridge: Cambridge University
- PIRES, J.L.C. (1999). *A Reestruturação Do Setor de Telecomunicações no Brasil*. **Revista do BNDES**, V 11, pp. 187-214.
- PIRES, J. L.C & DORES, A.B. (2000). *Fusões e Aquisições no Setor de Telecomunicações: características e enfoque regulatório*. **Revista do BNDES**, V 7, pp. 179-228
- PORTER, M. (1986). **Estratégias Competitivas: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus
- \_\_\_\_\_. (1998). **Competição**. Rio de Janeiro: Campus
- POSSAS, M. L. (1985). *Em Direção a um Paradigma Microdinâmico: a abordagem neoschumpeteriana*. AMADEO, E.J.(Org). **Ensaio sobre Economia Política Moderna: teoria e história do pensamento econômico**. São Paulo: Marco Zero, pp. 157-177.
- RIGOLON, F.J.Z.(1997). *Regulação da Infra-Estrutura: a experiência recente no Brasil*. **Revista do BNDES**, n 7, pp. 123-150.
- SUBTEL (Subsecretaría de Telecomunicaciones) (2000), "Informe de estadísticas básicas del sector de las telecomunicaciones en Chile". **Informe Nº 1**, Santiago de Chile, Setembro.
- UIT (2002), "Informe sobre el desarrollo mundial de las telecomunicaciones 2002: resúmenes de conclusiones..In: **UIT** Março.
- TAVARES M. G. & SOARES T. D. (2003) *Alianças e Redes Estratégicas: As Tendências nas empresas líderes no Brasil*. **Revista do BNDES** V. 10, N. 19, P. 293-312.
- TELECOM ITALIA (1997). *Anual Report*. Disponível em <<http://www.telecomitalia.com>>
- \_\_\_\_\_. (1998). *Anual Report*. Disponível em <<http://www.telecomitalia.com>>

\_\_\_\_\_ (1999). Anual Report. Disponível em <<http://www.telecomitalia.com>>

\_\_\_\_\_ (2000). Anual Report. Disponível em <<http://www.telecomitalia.com>>

\_\_\_\_\_ (2001). Anual Report. Disponível em <<http://www.telecomitalia.com>>

\_\_\_\_\_ (2002). Anual Report. Disponível em <<http://www.telecomitalia.com>>

\_\_\_\_\_ (2003). Anual Report. Disponível em <<http://www.telecomitalia.com>>

TELEFÓNICA (1997) Anual Report. Disponível em <<http://www.telefonica.com>>

\_\_\_\_\_ (1998) Anual Report. Disponível em <<http://www.telefonica.com>>

\_\_\_\_\_ (1999). Anual Report. Disponível em <<http://www.telefonica.com>>

\_\_\_\_\_ (2000). Anual Report. Disponível em <<http://www.telefonica.com>>

\_\_\_\_\_ (2001). Anual Report. Disponível em <<http://www.telefonica.com>>

\_\_\_\_\_ (2002). Anual Report. Disponível em <<http://www.telefonica.com>>

WOHLERS, M (1997). **A Guerra das Telecomunicações: Internacionalização, Privatização e Novas Oportunidades**. São Paulo, Editora da Universidade estadual de Campinas.