

Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Economia



1290000550



TCC/UNICAMP F848p

*Bom Trabalho, analise
em novo modelo de T. U. T.
o processo de privatização
na indústria de telecomunicações
Ass.*

Monografia: A Privatização do Sistema Telebrás: a reestruturação estratégica do setor

Orientador: Prof. Miguel Juan Bacic

Banca: Prof. José Walter Martinez

Aluno: Frederico de Barros Franco

Campinas, julho de 1999

TCC/UNICAMP
F848p
IE/550

CEDOC/IE

Agradecimentos

Agradeço aqui, antes de tudo, ao Professor Miguel Juan Bacic, cuja orientação e paciência foram fundamentais para a conclusão desse trabalho.

Foram também seu conhecimento e opiniões demonstrados nas aulas e nas reuniões um Norte, desde a idéia inicial até a conclusão desta monografia.

Agradeço também ao Professor José Walter Martinez, além de mestre, um amigo.

Não poderia deixar nunca de agradecer aos meus pais, Virgilio e Sônia, que possibilitaram, dando aquilo que se esperaria deles e muito mais, que eu chegasse até este momento e pudesse iniciar este trabalho que marca o início de nova etapa de minha vida.

Aos amigos do G7: Adriano, André, Francisco, Guilherme Ziliotto, Guilherme Camargo, Marcus, Paulo Affonso e Tiago, os meus agradecimentos e minha admiração, pois foram sempre um suporte e um estímulo ao meu desenvolvimento como economista e como pessoa. Espero que tenhamos melhor sorte na vida do que no futebol, e que enfrentemos as adversidades dela com o

mesmo bom-humor e disposição que enfrentamos os nossos inúmeros tropeços como uma equipe esportiva.

Aos coordenadores, diretores e professores do Instituto de Economia da Unicamp, meus agradecimentos, por nos ensinarem algo mais importante até que a Macroeconomia: o vício de pensar, que nos torna profissionais diferenciados num país tão carente de instrução, ética e civilidade.

Índice

| | |
|--|----|
| Agradecimentos | 1 |
| Introdução | 4 |
| Capítulo 1: O Modelo e o Desenvolvimento do processo de privatização | 6 |
| Capítulo 2: As novas estratégias e a Indústria nacional | 27 |
| Conclusões | 45 |
| Bibliografia | 50 |

Introdução

A privatização do sistema Telebrás, efetivada em julho de 1998, configurou-se como o maior processo do gênero já realizado e, logicamente, não ocorreria sem conseqüências à indústria de telecomunicações, principalmente no momento em que a comunicação aparece cada vez mais como "o negócio do próximo milênio".

As grandes questões a serem abordadas são: O que muda na estratégia das empresas do setor de telecomunicações com a privatização dos seus clientes? Quais as reações "em cadeia" geradas pela nova interação estratégica?

No caso brasileiro, agrava-se ainda a importância das discussões sobre privatização, pois esse fenômeno é um termômetro da postura do país em relação ao processo de globalização e abertura econômica. Fica assim bastante claro porque este processo é o centro das discussões entre as diferentes correntes de opiniões a respeito da posição do Brasil, conseqüentemente atraindo as atenções dos mais variados setores da economia e da sociedade.

A situação tenta utilizar as novas empresas como vitrine da melhoria dos serviços obtida com a desestatização, enquanto a oposição tenta mostrar os

prejuízos com o desemprego gerado pela maior "eficiência", além da perda de controle do estado sobre variáveis essenciais ao seu desenvolvimento.

Por isso o setor de telecomunicações se torna tão interessante ao estudo. É o principal processo entre os vários que constituem o "âmago" das discussões sobre o próprio modelo de desenvolvimento do país.

Esse estudo terá, assim, a intenção de compreender melhor - utilizando como "laboratório" o setor de telecomunicações - o processo de reestruturação estratégica-organizacional das empresas na radical transformação do mercado imposta por um processo de privatização dessa extensão.

O intuito portanto, torna-se estudar os diferentes comportamentos estratégicos e suas conseqüências para os mercados e sociedade, e assim contribuir com a vasta discussão a respeito dos efeitos, benéficos ou não, do processo de desestatização.

1 - O Processo de privatização: O modelo e o desenvolvimento.

Apesar dos intensivos protestos de vários setores da sociedade, de algumas correntes de economistas e especialistas, o processo de privatização de todo o sistema Telebrás ocorreu efetivamente ao final de julho de 1998.

Os valores obtidos com a venda superaram as expectativas até dos mais otimistas, chegando à marca de R\$ 22,058 bilhões, um ágio de 63.74% sobre os valores mínimos estipulados inicialmente. Houve um grande apoio do BNDES em forma de financiamento aos compradores, além de participação direta na compra de quatro operadoras: Tele Norte-Leste, Tele Centro-Sul, Telemig Celular e Tele Norte Celular.

Uma grande disputa ocorreu entre os diversos consórcios de capital misto (estrangeiro e nacional), obviamente com uma porcentagem bastante superior do capital estrangeiro, dados os elevados volumes de capital necessários.

O modelo de privatização utilizado foi o seguinte, em resumo¹:

¹ Conforme comunicado da Anatel no Diário Oficial da União em 24 de maio de 1998.

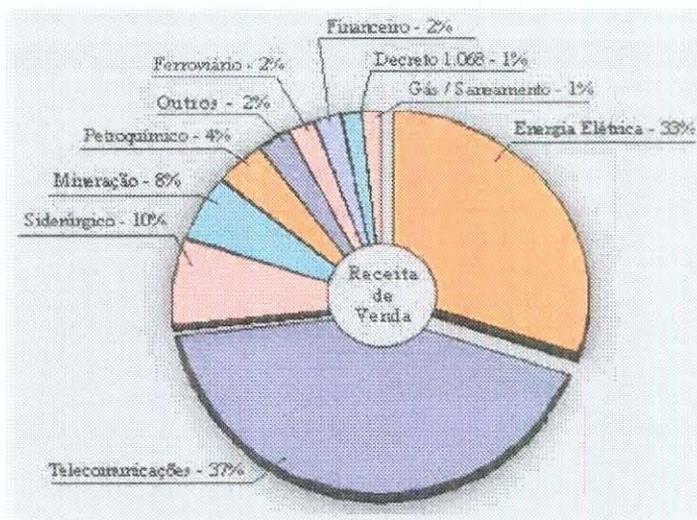
"Serão colocadas à venda 64.405.151.125 ações ordinárias do Sistema Telebrás, que são equivalentes a 19,26% do capital social e a 51,79% do capital com direito a voto. Este, aliás, é que define o controle.

O leilão das ações ordinárias se realiza a 29 de julho de 1998, na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Aos empregados do Sistema são oferecidas 7.273.614.260 ações preferenciais -- sem direito a voto --, que representam 2,18% do capital social das operadoras dos serviços públicos de telecomunicações. A oferta aos empregados começa em 29 de julho e termina em 30 de setembro. A portaria n. 174, de 9 de junho de 1998, do Ministério das Comunicações, estabelece preços mínimos para cada uma das 12 empresas oriundas da divisão da Telecomunicações Brasileiras S/A -- Telebrás, aprovada na Assembléia Geral Extraordinária de 22 de maio de 1998."

O sistema de telecomunicações teve papel fundamental em todo processo de desestatização, pelos imensos volumes de capital envolvido. Representavam um montante importante para o Governo Federal, como pode ser observado no gráfico abaixo, distribuído pelo BNDES em junho de 1999.

| Empresa | Resultado dos Leilões | Dívidas Transferidas | Resultado Geral |
|---|-----------------------|----------------------|-----------------|
| 1. Empresas Federais: | 19.229 | 2.125 | 21.354 |
| -Telefonia fixa e serviços de longa distância | 11.970 | - | 11.970 |
| -Telefonia celular - Banda A | 6.974 | - | 6.974 |
| -Oferta Empregados | 285 | - | - |
| 2. Concessões: | 7.741 | - | 7.741 |
| -Telefonia Celular Banda B | 7.613 | - | 7.613 |
| -Empresas Espelho | 128 | - | 128 |
| Total | 26.970 | 2.125 | 29.095 |

Fonte: BNDES, Relatório de 12 de julho de 1999 (valores em R\$).



A importância do processo de privatização do sistema Telebrás fica bem clara, portanto, com sua importância em valor só sendo ameaçada pelos leilões do sistema de energia elétrica.

Os Concorrentes habilitados pela Anatel ao leilão (na maioria estrangeiros), e os respectivos vencedores foram:

Figura 1. Concorrentes e vencedores do leilão de privatização do sistema Telebrás

| Companhia | Consórcios que disputaram | Consórcio Vencedor | Preço | Preço Mínimo | Ágio |
|-----------|--|--|-------------------|------------------|--------|
| Grupo A | | | | | |
| Telesp | Dois disputaram: Tele Brasil Sul e Telecom Italia/UGB. Outros quatro concorrentes rasgaram os envelopes, ao saber o lance da Telefónica. | Tele Brasil Sul (Telefónica, Iberdrola, Banco Bilbao Vizcaya, Portugal Telecom, RBS) | R\$ 5,783 bilhões | R\$ 3,52 bilhões | 64,28% |

| | | | | | |
|------------------|--|--|----------------------|-----------------|--------|
| Tele Centro Sul | Solpart (Telecom Italia, fundos de pensão, Opportunity), lance único. | Solpart | R\$ 2,070 bilhões | R\$ 1,95 bilhão | 6,15% |
| Tele Norte Leste | AG Telecom (Inepar, La Fonte, BR Telecom, Dias Leite e Jorge Lehman), lance único. | AG Telecom (com Inepar, Macal, Fiago, Brasil Veículos, Companhia de Seguros Aliança) | R\$3,434,108 bilhões | R\$ 3,4 bilhões | 1% |
| Embratel | Duas propostas: Sprint/fundos/ Opportunity e MCI | Startel Participações (MCI) | R\$ 2,650 bilhões | R\$ 1,8 bilhão | 47,22% |
| Grupo B | | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------|--|---|-------------------|-----------------|---------|
| Telesp Celular | Três propostas: Telecom Italia/União Globopar Bradesco; Telpart e Portelcom. | Portelcom Participações (Portugal Telecom) | R\$ 3,588 bilhões | R\$ 1,1 bilhão | 226,18% |
| Tele Sudeste Celular | Quatro propostas: Telefónica; Telecom Italia/UGB; Telpart e France Telecom. | Telefónica (com Telefónica Internacional, Iberdrola, NTT Mobile e Itochu) | R\$ 1,360 bilhão | R\$ 570 milhões | 138,59% |
| Telemig Celular | Dez propostas: Telpart; Bozzano; SBC; Splice; France Telecom; Bell Canada; Air Touch; | Telpart (Tele systems e fundos de pensão) | R\$ 756 milhões | R\$ 230 milhões | 228,69% |

| | | | | | |
|-----------------------|---|---|-----------------|-----------------|---------|
| | Qualcomm;Cowan e Bell South. | | | | |
| Tele Celular Sul | Dez propostas: Telecom Italia/UGB; Bozzano; SBC; Splice; Fator/Alusa/Telecomont; France Telecom; Bell Canada; Air Touch;Qualcomm e Cowan. | Telecom Italia e União Globo Bradesco (UGB) | R\$ 700 milhões | R\$ 230 milhões | 204,34% |
| Grupo C | | | | | |
| Tele Nordeste Celular | Quatro lances: Telecom Italia/UGB; Telpart; Air Touch; Cowan. | Telecom Italia e União Globopar Bradesco | R\$ 660 milhões | R\$ 225 milhões | 193,33% |
| Tele Leste Celular | Oito lances: Telefónica; Bell Canada/fundos | Telefónica Internacional e | R\$ 428,000,824 | R\$ 125 milhões | 242,40% |

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|-----------------|-----------------|---------|
| | ; France Telecom; Air Touch; Telpart; Cowan; Splice e Qualcomm. | Iberdrola | milhões | | |
| Tele Centro Oeste Celular | Três propostas: France Telecom; Bid e Qualcomm. | Bid SA (Splice) | R\$ 440 milhões | R\$ 230 milhões | 91,30% |
| Tele Norte Celular | Duas propostas: Telpart e France Telecom. | Telpart (Tele systems e fundos de pensão) | R\$ 188 milhões | R\$ 90 milhões | 108,88% |

Os grupos estrangeiros ficaram com 32,2% dos terminais na Telefonia Fixa e 79,4% das linhas celulares do país, somente contando as operadoras onde são majoritários. Se ponderarmos as participações minoritárias e a parcela do BNDES, chegaremos a valores bem mais expressivos.

Outro fator é o plano de metas técnicas estabelecido pela Anatel para cada operadora, que exige um volume extremamente alto de investimentos em infra-

estrutura, o que afastou ainda mais as empresas nacionais do processo de aquisição das operadoras de telecomunicação.

Importante ressaltar que há a necessidade de metas de investimento para forçar as melhorias pregadas pelo governo, pois o controle rígido destas pela Anatel evita que decisões "externas" por motivos também alheios ao país diminuam ou mesmo interrompam os investimentos necessários para a reestruturação do sistema de telecomunicações do país. Apenas tenho a intenção de reafirmar e explicar a incapacidade do capital nacional em firmar-se como majoritário num processo de investimentos tão pesados.

No período inicial de "reestruturação organizacional" nas operadoras, em especial as de telefonia fixa, onde não houve compras de equipamentos, já há uma primeira sinalização de cortes nos efetivos, com reduções anunciadas na casa dos 12 a 25% do total de funcionários.

Nesses primeiros meses, há uma tomada de controle das holdings de telefonia fixa, através das novas diretorias centralizadas que verificam todo o fluxo de recursos, da compra ao pagamento de serviços e equipamentos.

Assim, os pagamentos a todos os fornecedores são suspensos já no mês de setembro, mesmo daqueles serviços já cumpridos e equipamentos já entregues, sob alegação de "necessidade de negociação" dos valores contratados, que seriam exorbitantes, segundo as operadoras.

Esse não pagamento dos valores vencidos persiste até que cada fornecedor (chamado separadamente) negocie os seu valores vencidos. Os fornecedores tentam uma "reunião" para tentar evitar o excessivo poder de negociação dos seus clientes, mas o acordo falha numa clara aparição do fenômeno estratégico do "dilema dos prisioneiros"- cada empresa negocia separadamente, temendo retaliações futuras em forma de abandono de compra de seus equipamentos, o que seria catastrófico, pois a três operadoras são os

únicos clientes imediatos e todos querem um parte dos investimentos que totalizariam quase R\$ 7 bilhões no ano seguinte (1999). No caso da Promon, o desconto obtido sobre os

valores a pagar foi em média de 25%, o que certamente arruina a margem dos contratos fechados anteriormente, mas à empresa nacional de pequeno porte e sem poder de negociação, o que restou foi aceitar o "desconto".

O não pagamento eleva tremendamente os valores do Contas a Receber das empresas, atingindo seu auge em janeiro de 1999, quando há o desfecho das negociações e o reinício dos pagamentos, "glosando" em cada documento o percentual "combinado".

Observe que a não contratação de serviços e equipamentos juntamente com o não pagamento dos já contratados é uma manobra inteligente, pois coloca

os fornecedores em situação crítica, com fábricas paradas e necessidades de cortes de efetivo, elevando ainda mais o poder de negociação das operadoras de telefonia fixa e conseqüentemente baixando ainda mais os valores por terminal no caso de novas contratações.

A Promon, em sua área de telecomunicações, demitiu cerca de 20% do seu quadro de funcionários entre março de 1998 e maio de 1999, já prevendo uma grande queda no volume de vendas, no faturamento e, principalmente, nas margens de lucro de suas operações.

Nesse momento começa a aparecer o imenso poder de monopólio que é dado às operadoras, pois as três operadoras de telefonia fixa são as únicas compradoras dos fornecedores de equipamentos de comutação digital, inclusive da Tecnologia nacional Trópico, que será estudada com maior profundidade ao longo deste trabalho.

A maioria dos cortes anunciados pelas operadoras não foi realizado, em especial no caso da Telefônica (Telesp), onde a urgente necessidade de melhorias no serviço impediu qualquer tipo de reestruturação nos setores operacionais.

Os anúncios de cortes se mostraram recursos comuns, também utilizados pelas montadoras de automóveis (pela sua importância para a sociedade e grande

quantidade de empregos gerados), como uma forma de aumentar o poder de negociação junto ao governo (um dos principais atores na estrutura competitiva).

Cerca de 6 meses após o processo de privatização, no início de 1999, há um descontentamento generalizado com os serviços oferecidos, pois havia sido criada pelo governo uma expectativa de melhoria muito acima da possibilidade de melhoria imediata do sistema. Além disso, a ausência de contratos para novos fornecimentos vai parando a expansão das redes na medida em que os contratos antigos vão sendo finalizados.

No caso da Promon, os contratos de fornecimento de centrais vão extinguir-se em fevereiro de 1999, com a entrega das últimas centrais anteriormente assinadas com a Telesp. Desde então, os únicos grandes contratos assinados foram os de troca de versão de software para as centrais Trópico da Telesp e Tele Norte-Leste, pois havia máxima urgência para a correção dos problemas do "Bug do milênio".

A Anatel começa, então, uma seqüência de processos administrativos contra várias operadoras, em destaque a Telefônica e a Telerj, onde a ausência de melhorias põe em cheque a versão governista de imensas melhorias nos serviços de telefonia fixa em um curto prazo de tempo, o que leva à críticas diretas de vários setores da sociedade ao modelo de abertura da economia adotado.

Em março de 99, as operadoras de telefonia fixa anunciam suas *short-lists*, ou seja, suas listas de fornecedores, para que estes apresentem propostas de instalação, pois as datas-limite para o cumprimento das metas na Anatel estão se aproximando.

A surpresa (talvez não tanto) foi o fato da Promon, principal fornecedora da tecnologia nacional Trópico, que detém um Market-Share de 24% em São Paulo, 35% nas demais regiões do país (veja tabela no início do capítulo 2), sequer ser chamada a apresentar proposta ou mencionada nas listas de compras de qualquer uma das operadoras.

Nesse momento inicia-se a principal ação da Anatel como órgão de defesa da indústria nacional: após as sucessivas denúncias pela indústria nacional (Promon, Batik e Zetax), o órgão regulador passa, juntamente com o governo federal, através do ministério das Telecomunicações, a pressionar as operadoras de telefonia fixa comutada (Telefônica, Telemar e Tele Centro-Sul) para o cumprimento da cláusula 15.8 do contrato de concessão, que dita que:

"Na contratação de serviços e na aquisição de equipamentos e materiais vinculados ao serviço objeto deste Contrato, a Concessionária se obriga a considerar ofertas de fornecedores independentes, inclusive os nacionais, e basear suas decisões, com respeito às diversas ofertas

apresentadas, no cumprimento de critérios objetivos de preço, condições de entrega e especificações técnicas estabelecidas na regulamentação pertinente.

§ 1º - Nos casos em que haja equivalência entre ofertas, a empresa Concessionária se obriga a utilizar como critério de desempate, a preferência a serviços oferecidos por empresas situadas no País, equipamentos e materiais produzidos no País, e, entre eles, àqueles com tecnologia nacional. A equivalência referida nesta cláusula será apurada quando, cumulativamente:

I - o preço nacional for menor ou igual ao preço do importado, posto no território nacional, incluídos os tributos incidentes;

II - o prazo de entrega for compatível com as necessidades do serviço; e

III - sejam satisfeitas as especificações técnicas estabelecidas na regulamentação pertinente e possuam certificação expedida ou aceita pela ANATEL, quando aplicável.

§ 2º - Compreende-se como serviços aqueles relacionados com a pesquisa e desenvolvimento, planejamento, projeto, implantação e instalação física, operação, manutenção, supervisão e testes de avaliação de sistemas de telecomunicações.

§ 3º - A operacionalização do disposto nesta cláusula será objeto de regulamentação por parte da ANATEL, incluindo sanções aplicáveis."

O que quer dizer que em igualdade de condições técnicas, preço e prazo, deve haver preferência ao produto nacional.

Há uma série de debates a respeito do futuro da tecnologia nacional e o presidente da Anatel, Renato Guerreiro, juntamente com o Ministro das Telecomunicações, Pimenta da Veiga começam a pressionar com ameaças de multas e até de cassação da autorização de funcionamento.

O que se sabe, no entanto, é que igualdade em condições técnicas é um conceito altamente subjetivo, sendo extremamente fácil burlar os procedimentos de controle do órgão regulador, a Anatel. O ônus da prova fica para os fornecedores nacionais e sabe-se que esta é quase impossível, tornando as cláusulas 15.8 e 9.8 dos contratos de concessão, na prática, inócuas como proteção à tecnologia nacional.

Houve ainda sinalizações de mercado das operadoras em favor do produto nacional, mas fica bastante óbvio que trata-se de declarações para acalmar o mercado e diminuir a pressão do governo, que já aplicou pesadas multas à Telefônica e à Telemar do Rio de Janeiro, pois até junho de 99, somente a Tele Centro-Sul havia comprado terminais de tecnologia nacional, e mesmo assim, placas para expansão das centrais existentes, nenhuma central nova.

A Telemar sinalizou a compra de centrais Batik e Zetax, mas com a condição de que o fornecedor fosse a Lucent, que acabou comprando os fornecedores nacionais em maio de 1999. Assim, a única empresa nacional sobrevivente passa a ser a Promon, que anuncia sua fusão estratégica com o CPQD da Telebrás, criando a empresa Trópico S.A., detentora da Tecnologia Trópico.

A fusão tem o intuito de afastar a Alcatel da venda da tecnologia Trópico, pois o temor dos diretores seria que as operadoras comprassem a tecnologia nacional, mas fornecida pela multinacional francesa instalada no Brasil, detentora também da plataforma de comutação digital S12, de desenvolvimento próprio.

O problema deve reaparecer quando as empresas-espelho (Canbrá, Bonari, Megatel e a espelho da Centro-Sul) começarem seus processos de compra, pois a cláusula 9.8 do contrato de autorização das empresas-espelho diz exatamente a mesma coisa que a 15.8 do contrato de concessão das operadoras de telefonia

fixa comutada, e há poucos indícios de que as novas empresas venham a comprar a tecnologia Trópico. A alegação é que as novas redes de comutação digital deveriam ser do tipo "cabeceira" e que as centrais nacionais não seriam compatíveis com elas, o que não é a realidade.

Nos serviços de telefonia móvel, no entanto, já há uma estruturação operacional bem mais expressiva, começando o ano de 99 com sensíveis melhorias, já que as concessões para a Banda B já haviam sido realizadas e a telefonia estatal já havia passado por um período de concorrência. Em junho de 99, uma linha de telefonia celular digital, juntamente com o aparelho custava cerca de 40% do valor médio da linha analógica 12 meses antes.

Enquanto isso, na telefonia fixa, os valores tiveram queda bem menos expressiva, pois as operadoras pouco fizeram para atender a imensa demanda reprimida, especialmente no estado de São Paulo, onde as imensas filas para os planos de expansão impedem a maior parte da queda nos preços praticados pelo mercado (a queda média dos preços foi em torno de 15%).

O governo tenta, em 1999, dar seqüência ao processo de privatização, com o leilão das empresas espelho, mas há uma sucessão de fracassos por falta de ofertantes, causada principalmente pelas crises internacional e interna no início do ano, que levaram à retenção dos investimentos externos.

A primeira tentativa ocorre em janeiro de 99, quando somente a espelho da Telebrás é arrematada pelo consórcio Bonari por R\$ 55 milhões (37,5% de ágio) e a espelho da Tele Norte-Leste é arrematada pelo Consórcio Canbrá por R\$ 60 milhões (preço mínimo).

A Segunda tentativa ocorre em maio com relativo sucesso e a concessão da empresa-espelho da Telesp ao consórcio Megatel por R\$ 70 milhões. Novamente não há interessados em explorar a telefonia na área-espelho da Tele Centro-Sul.

Ainda em junho de 99 a Anatel não havia conseguido passar a concessão da espelho da Tele Centro-Sul, já admitindo fragmentar as áreas de concessão e diminuir as metas para os três primeiros anos.

A falta de interesse pode ser explicada pela reminiscência da crise do início do ano, gerando ainda uma certa desconfiança do investidor nos países emergentes, em especial a América Latina (quando a situação brasileira estabilizou-se veio a crise argentina, ameaçando a estabilidade - frágil - do Mercosul). Outro fator é que a estrutura na Tele Centro-Sul é, em termos técnicos, a menos precária das três novas Holdings, dificultando a concorrência do novo entrante, em especial no setor de telecomunicações, onde há uma grande "fidelidade" do consumidor final (veja a conclusão).

Somente após a fragmentação das áreas de concessão da Centro-Sul é que aparecem alguns investidores interessados (Splice, Grupo Macri, Schahin Cury e Inepar). Mas isso gera distorções no processo concorrencial, pois as operadoras já instaladas tem que cumprir uma série de metas cumpridas antes de receberem a autorização de "Carrier" para ligações interurbanas e de telefones celulares, e isso ficaria muito facilitado com a divisão das áreas. A operadora vencedora de uma fração do território de exploração poderia rapidamente cumprir as metas mínimas (previamente reduzidas pela Anatel para facilitar a venda da concessão) o obter a autorização de funcionamento como Carrier com muito mais facilidade que as demais já instaladas.

Em junho, a Lucent Technologies anuncia formalmente a compra das empresas nacionais Batik e Zetax, ao mesmo tempo que anuncia uma venda de 1 milhão de terminais dessas tecnologias para o grupo Telemar. Isto já era esperado, pois a compra dessas empresas era condição exigida pela Telemar para fechar os negócios de fornecimento de centrais para expansão de suas redes. O interessante (nem tanto) é que o grupo Telemar solicitou a compra por uma multinacional das tecnologias Batik e Zetax para que comprasse esses equipamentos. Foi uma maneira de burlar a cláusula 15.8, pois assim estaria comprando uma grande quantidade de terminais de tecnologia nacional.

Mas o fato é que a tecnologia Trópico é bastante mais desenvolvida que a Batik/Zetax, com um parque instalado de 5 milhões de terminais, e ainda havia anunciado em junho um *joint-venture* com a gigante americana Cisco para um sistema inédito em qualquer outra central telefônica: um sistema de roteadores que separam o fluxo de dados do fluxo de voz, melhorando ainda mais o sistema e tornando-o ainda mais eficiente em termos técnicos.

Além disso, o valor pago por terminal (estima-se R\$ 200 por terminal) é bastante superior aos preços praticados pela Trópico S.A. (em média R\$ 170 por terminal instalado), fornecedora da outra tecnologia nacional. Mas porque então comprar as centrais Batik/Zetax, inclusive com o risco de piora nos serviços, dada as piores condições dessa tecnologia?

A resposta já foi dada. A Lucent tentou adquirir a tecnologia Trópico, mas não obteve sucesso. Isto forçou-a a adquirir centrais de menor potencial tecnológico pois as vendas para o grupo Telemar já estavam acertadas e havia a necessidade de se utilizar tecnologia nacional para evitar a pressão da Agencia Nacional de Telecomunicações.

E as operadoras insistem em dizer que não compram o produto nacional por ser insuficiente do ponto de vista técnico.

Em 29 de junho de 99 a empresa espelho da Telemar, a Canbrá, anuncia seu contrato de US\$ 600 milhões com os fornecedores Ericsson e Nortel.

Novamente não há menção à compra de tecnologia nacional, mas o recurso utilizado pela Nortel, de terceirizar a produção das placas das centrais de comutação para a empresa nacional Splice, surte o mesmo efeito da compra da Batik/Zetax pela concorrente Lucent: inclui produtores nacionais sem afetar o "market share", evitando a pressão do Governo e da Anatel sem qualquer diminuição do volume de vendas.

2 - As novas estratégias e a Indústria nacional

Com a privatização do sistema Telebrás e início de funcionamento das empresas-espelho (na telefonia fixa) e estabelecimento das empresas da Banda B (na telefonia celular), inicia-se a nova configuração estratégica e de concorrência para os principais *players* ligados ao setor de telecomunicações.

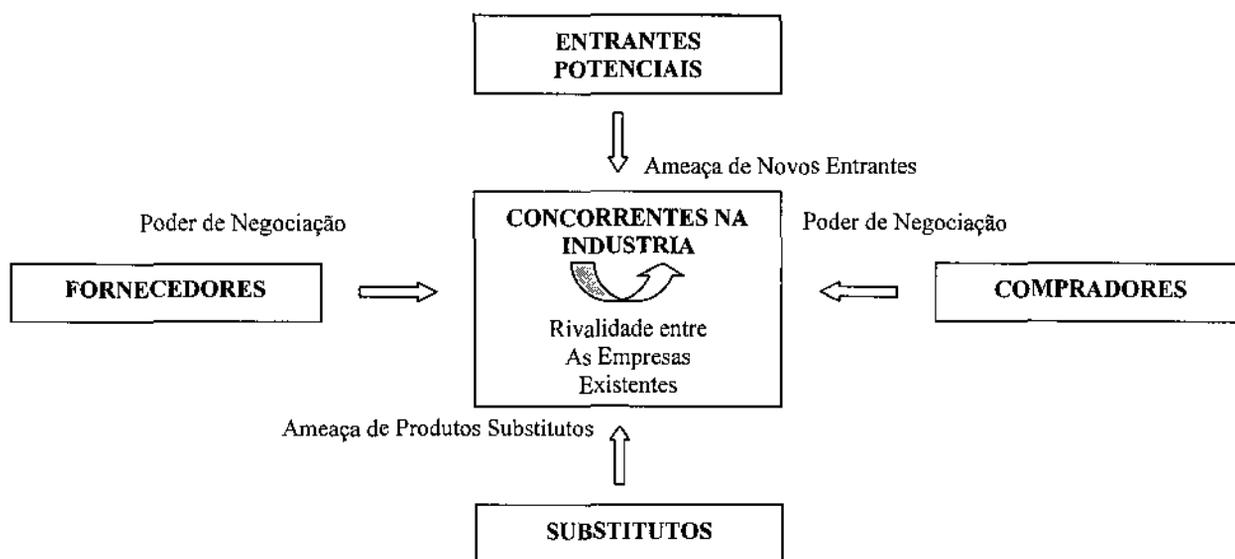
O principal foco de estudo desse capítulo é o setor de telefonia fixa comutada, onde aparece com maior clareza os efeitos da privatização sobre a indústria nacional, já que na parte de telefonia celular não possuímos tecnologia competitiva.

Para que haja maior clareza no estudo das estratégias, esses *players* do setor de telecomunicações serão divididos em 3 grupos: as operadoras de telefonia fixa comutada, os fabricantes de equipamentos para comutação digital e os fornecedores de equipamentos e serviços necessários aos fabricantes das centrais de comutação.

Dentro dessa divisão, será utilizado o modelo de Michael E. Porter de "Forças Competitivas", descrito assim pelo autor: "*A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao*

contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes, O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas(...). O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é imediato em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido”²

As forças competitivas a serem estudadas em cada um dos três grupos selecionados, conforme o modelo mostrado abaixo³ são: Concorrentes na indústria (rivalidade entre as empresas existentes), Fornecedores (poder de negociação dos fornecedores), Compradores (poder de negociação dos compradores), Entrantes Potenciais (ameaça de novos concorrentes) e Substitutos (ameaça de produtos ou serviços substitutos).



² Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (1991), p.22.

³ Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (1991), p.23.

Entretanto, como o foco da análise é a indústria nacional perante a abertura do mercado, em específico o caso da tecnologia nacional Trópico, apresentaremos agora, antes da análise das forças competitivas propriamente ditas, a situação dessa tecnologia em relação aos seus principais concorrentes, com o intuito conscientizar o leitor que realmente não se trata de uma tecnologia de "restos" de mercado. Fica bastante clara a importância da tecnologia Trópico por sua imensa planta já instalada em todo país.

Planta Instalada (Contratada) Trópico x Total: Terminais Digitais Fixos

Contratados até 1997

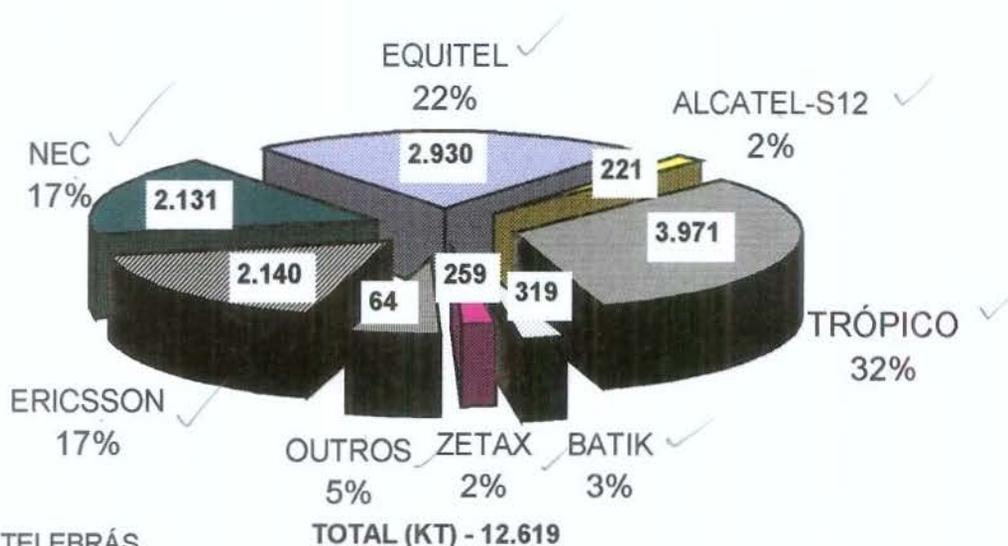
| | EMPRESA | TRÓPICO | OUTROS | TOTAL | TRÓPICO/TOTAL (%) |
|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|--------------------------|
| TeleNorteLeste | Telamazon | 129.834 | 26.279 | 156.113 | 83,17 |
| | Telaima | 23.863 | 2.800 | 26.663 | 89,50 |
| | Telepará | 162.268 | 65.994 | 228.262 | 71,09 |
| | Teleamapá | 16.665 | 32.180 | 48.845 | 34,12 |
| | Telma | 142.057 | 42.608 | 184.665 | 76,93 |
| | Telepisa | 43.086 | 55.032 | 98.118 | 43,91 |
| | Teleceará | 123.778 | 341.718 | 465.496 | 26,59 |
| | Teiern | 58.960 | 72.652 | 131.612 | 44,80 |
| | Telpa | 75.443 | 73.918 | 149.361 | 50,51 |
| | Telpe | 60.874 | 403.403 | 464.277 | 13,11 |

| | | | | | |
|---------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|--------------|
| | Telasa | 58.646 | 39.044 | 97.690 | 60,03 |
| | Telegipe | 36.318 | 55.818 | 92.136 | 39,42 |
| | Telebahia | 158.722 | 468.535 | 627.257 | 25,30 |
| | Telemig | 137.161 | 993.527 | 1.130.688 | 12,13 |
| | Telest | 49.320 | 215.390 | 264.710 | 18,63 |
| | Telerj | 863.958 | 925.557 | 1.789.515 | 48,28 |
| | Subtotal | 2.140.953 | 3.814.455 | 5.955.408 | 35,95 |
| TeleCentroSul | Teleron | 68.768 | 44.421 | 113.189 | 60,76 |
| | Teleacre | 31.348 | 1.024 | 32.372 | 96,84 |
| | Telegoiás | 152.632 | 268.068 | 420.700 | 36,28 |
| | Telemat | 63.252 | 157.168 | 220.420 | 28,70 |
| | Telems | 124.632 | 80.276 | 204.908 | 60,82 |
| | Telebrasilíia | 257.214 | 231.455 | 488.669 | 52,64 |
| | Telepar | 105.012 | 595.949 | 700.961 | 14,98 |
| | Telesc | 76.214 | 260.374 | 336.588 | 22,64 |
| | Ctmr | 15.250 | 50.986 | 65.336 | 23,34 |
| | Sbtotal | 894.322 | 1.688.821 | 2.583.143 | 34,62 |
| Telesp | Telesp | 840.614 | 2.658.803 | 3.499.417 | 24,02 |
| | Ctbc | 95.145 | 264.910 | 360.055 | 26,43 |
| | Subtotal | 935.759 | 2.923.713 | 3.859.472 | 24,25 |
| | Total | 3.971.034 | 8.426.989 | 12.398.023 | 32,03 |
| | Sistema | | | | |
| | Telebrás | | | | |

FONTE: BNDES, Relatório Setorial n.803.

PLANTA INSTALADA DIGITAL POR FORNECEDOR

TERMINAIS DIGITAIS FIXOS (KT) - CONTRATADOS - TOTAL
(1987 - 1997)



Fonte: TELEBRÁS

Nota: 2.700 terminais adicionais contratados, mas não incluídos no total acima.

Pode-se notar a excelente posição ocupada pela tecnologia nacional antes do processo de privatização. Vejamos agora como ficam as forças de interação estratégica com a realização do processo de desestatização.

Em cada uma das forças analisadas e suas mudanças, será feito um breve comentário a respeito dos efeitos e do posicionamento de uma empresa nacional de porte médio, no caso a Promon, detentora após sua fusão com a Fundação

CPqD, da tecnologia nacional Trópico de centrais de comutação digital para telefonia fixa, diante de mudanças tão drásticas no quadro competitivo.

Concorrentes na Indústria

Essa talvez seja uma das forças de menor mudança entre todas, para cada um dos agentes.

Para as operadoras, pouco muda, pois mantém em princípio o monopólio que era dado às operadoras estatais. Há, no entanto, a aparição de uma concorrência até então inédita, a das ligações interurbanas intra-estaduais.

Com a alteração do funcionamento, a Embratel, provedora somente de ligações interestaduais e internacionais passa a disputar com as operadoras locais os interurbanos dentro de cada estado, assim como as operadoras que englobam mais de um estado (no caso da Telemar e Tele Centro-Sul) passam a disputar as ligações interestaduais dentro de sua área de competência.

Assim, essa simples mudança de autorização de provisão de serviço já suficiente para gerar um "novo" competidor, tanto para a Embratel, quanto para as operadoras locais. A concorrência (rivalidade) dentro da indústria só deve elevar-se consideravelmente com o início da operação das empresas-espelho, dobrando o número de empresas em disputa pelas ligações interurbanas e iniciando a

disputa pelas ligações locais e pelo fornecimento dos terminais, até o momento inexistente.

O que deve ser notado é que, se essa concorrência Embratel x Operadoras Locais era tão benéfica, porque não foi proposta antes? - O fato das empresas serem estatais não impede que concorram de maneira saudável ao consumidor.

Para os Fabricantes de equipamentos de Comutação, a concorrência se acirra com razoável notabilidade. Além da grande disputa pelos US\$ 7 bilhões em compras entre as empresas já existentes (Nec, Ericsson, Siemens, Alcatel, Promon, Nortel, Equitel, Batik e Zetax), ainda há a entrada de um grande concorrente de porte internacional: a Lucent, que entra no mercado com produtos e preços competitivos, aumentando a disputa por cada ponto do *Market-Share*. Sua intenção e interesse no mercado brasileiro ficam bem claros com a sua imediata compra da Batik e Zetax, a pedido do grupo Telemar, para o fechamento de um grande negócio de fornecimento de centrais para expansão da rede.

O acirramento da disputa beneficia ainda mais as operadoras, que passam a contar com o "isolamento" dos fabricantes de equipamento (veja em "poder de negociação").

Para a Promon, o acirramento da disputa pelas fatias do mercado é desfavorável, pois como uma empresa nacional de médio prazo, não têm condição de baixar tanto seus preços praticados quanto as grandes empresas estrangeiras,

de produção global e uma maior diversificação dos produtos. Além disso, as "parcerias" com determinados fornecedores exclui a Promon, e conseqüentemente a tecnologia Trópico, das disputas pelas maiores vendas.

A prova disso é que até o meio do ano de 1999, os contratos fechados pela empresa totalizaram não mais que 15% do total de contratos obtidos no mesmo período de 1997. Isso sem contar o ano de 1998, cuja vendas totalizaram valores e quantidade de terminais no mesmo patamar do ano de 1994, cerca de 36% do resultado médio obtidos nos 3 anos anteriores (95 a 97).

Para os fornecedores, pouca coisa muda na rivalidade na própria indústria, pois a maioria deles já tem contratos de fornecimento de equipamentos e serviços aos fabricantes, que não mudam com a privatização.

O único aspecto que eleva a disputa entre os fornecedores de componentes é a entrada da Lucent, mas mesmo assim, não configura um grande impulso, pois grande parte de seus fornecimentos são globais e resta pouco a ser "disputado".

A rivalidade na Indústria de Telecomunicações

| | | | | |
|---------------------|------------|--------------|---------------|------------------------------|
| Rivalidade anterior | Baixa | Alta | Alta | |
| | Consumidor | → Operadoras | → Fabricantes | → Fornecedores → Componentes |
| Com a privatização | Alta | Altíssima | Alta | |

Poder de negociação dos fornecedores/compradores

Esse é um dos pontos críticos do sistema competitivo na indústria de telecomunicações, e para maior linearidade de raciocínio, o poder de negociação com os compradores será analisado juntamente com o poder de negociação em relação aos fornecedores, de modo a estabelecer um "linha" desde o consumidor final ao fornecedor de equipamentos para produção.

As operadoras têm excessivo poder de negociação pois desfrutam, até a chegada das empresas-espelho de monopólio em relação a seus fornecedores e monopólio em relação a seus consumidores. Do ponto de vista do poder de negociação, as operadoras tem máximo poder tanto em relação aos consumidores finais quanto em relação aos seus fornecedores de equipamentos e serviços.

Assim, há pouca pressão para queda de preços da tarifas (a exceção do órgão regulador, a Agência Nacional de Telecomunicações), originária do mercado, e liberdade para a diminuição das margens dos fornecedores.

Uma evidência clara da utilização do poder de negociação em relação aos fornecedores é o fato de que, apesar da pressão da Anatel para o cumprimento das metas, com prazos a vencer no final de 1999, as operadoras não haviam fechado praticamente nenhum contrato de compra de equipamentos de comutação até junho do mesmo ano.

Este recurso foi utilizado como mecanismo de "pressão" sobre os fornecedores de comutação digital, já que, dada a situação monopólio, a ausência das compras paralisou as produções dos diversos fornecedores. Juntamente com a ausência de compra foi utilizado ainda o recurso de bloqueio dos pagamentos dos contratos já assinados e realizados, gerando déficits nos caixas das empresas fornecedoras.

Esse posicionamento coloca os fabricantes de equipamentos em situação crítica, diminuindo ainda mais seu poder de negociação dos preços dos novos contratos, sendo obrigados a aceitar "descontos" nos contratos já assinados (que muitas vezes são maiores que as margens aplicadas aos mesmos) e a vender os novos equipamentos e serviços a preços muito abaixo dos anteriormente praticados.

A empresa nacional Promon baixou seus preços de proposta em aproximadamente 20% em referência aos valores praticados em 1998, já com margem bastante reduzida em relação aos anos anteriores.

Esperava-se uma melhoria dos preços relativos da central Trópico com a desvalorização do Real, que afetaria menos o produto de maior grau de nacionalização. A providência da Telefônica, que exigiu que todas as propostas fossem refeitas em dólar fixado a uma data anterior à valorização da moeda americana, é um bom exemplo dos mecanismos utilizados para retirar a vantagem

do produto nacional em prol dos "parceiros tradicionais" (no caso Lucent, Ericsson e Alcatel).

A Promon passa então a reduzir custos, renegociando as suas compras ("achatando" as margens dos seus fornecedores), eliminando serviços e diminuindo seu efetivo, para sustentar uma margem viável economicamente.

Da mesma forma ocorre com os fornecedores de equipamentos aos fabricantes, pois esses são em sua maioria empresas menores com alto grau de dependência do seu faturamento das vendas aos fabricantes de equipamentos de comutação e baixa diversidade de produtos.

Diferentemente dos fabricantes, seu poder de negociação com seus compradores é baixo e também seu poder de negociação com seus fornecedores, em geral empresas internacionais de grande porte com vendas em grande escala e baixa representatividade individual desses agentes (individualmente) em seu faturamento global.

Dessa forma, no ciclo das forças de negociação, fatores fundamentais para a determinação das margens de lucro, os mais prejudicados são os fornecedores de componentes, que não conseguem "passar adiante" sua redução das margens de venda.

Importante notar que o monopólio e monopsonio das operadoras de telecomunicações (especificamente em telefonia fixa) já existia, mas o imenso

potencial de negociação não era utilizado. A privatização não "cria" o monopólio e tampouco o monopsonio, apenas foi realizada de maneira que ambos pudessem ser utilizados em seu pleno potencial pelas operadoras (veja conclusão).

No esquema a seguir, fica bem caracterizada a relação entre os diferentes poderes de negociação entre os principais agentes da indústria de telecomunicações:



Entrantes Potenciais

Essa força competitiva representa preocupações bastante distintas para cada um dos agentes da indústria de telecomunicações:

Para as operadoras, trata-se de uma grande preocupação no momento, pois o leilão das empresas-espelho foi realizado e é apenas uma questão de tempo para o início da operação dos concorrentes diretos.

Para cada operadora existe um potencial entrante (que, na realidade, deixa de ser potencial) que estará em atividade em pouco tempo.

A capacidade da "presença" dos novos concorrentes em agilizar a melhoria dos serviços é bastante expressiva e "rema" contra as outras forças, favoráveis a elas. As operadoras sabem que as redes das novas provedoras de telecomunicações serão inteiramente novas e por isso não apresentarão uma série de problemas técnicos existentes nas velhas redes já instaladas, em especial no Rio de Janeiro e São Paulo.

O caso dos potenciais entrantes é ainda mais crítico no caso da Tele Centro-Sul que, por causa da baixa procura, teve as condições de cessão das espelho bastante flexibilizadas, inclusive com fragmentação da área de exploração. Isso torna os volumes de capital necessários bem menores para o início do funcionamento e a conseqüente concorrência pelos terminais e ligações interurbanas e intra-área muito mais iminente, apesar de ainda em junho não terem sido efetivadas as vendas das concessões. Outro fator que pesa contra a operadora já instalada na Centro-Sul é a flexibilização (quase exclusão) das metas de serviços, que facilita que as novas empresas entrem competindo somente nas áreas de maior lucratividade, deixando os serviços menos rentáveis (como os telefones públicos) a cargo exclusivo da Tele Centro-Sul.

Para os Fabricantes, esse fator é gerador de preocupações bem menores, pois os principais "potenciais entrantes" (Lucent e Cisco) já chegaram ao mercado

brasileiro, que já contava com a participação de praticamente todos os grandes fabricantes mundiais (Nec, Ericsson, Alcatel, Siemens, etc.).

A força dos potenciais entrantes foi substituída pela primeira discutida, a concorrência na indústria, já que há um grande número de empresas disputando alguns poucos clientes e as empresas consideradas mais "ameaçadoras" anteriormente, entraram no mercado em 1998 e 1999 (as já citadas Lucent Technologies e Cisco Technologies).

O fator interessante aqui é a parceria da Promon com a Cisco, gigante americana na fabricação e desenvolvimento de equipamentos roteadores e de telecomunicações.

A parceria é uma tentativa de ganhar força no mercado com a presença de uma multinacional, mas a medida surte pouco efeito a curto prazo, pois as melhorias no produto Trópico ainda demoram a ser vistas (se bem que as características técnicas parecem ser o critério menos importante para a compra das centrais).

Os fornecedores de equipamentos e serviços, no entanto, vivem a situação mais crítica em relação a esse fator (assim como no "balanço" dos poderes de negociação): a vinda dos investidores estrangeiros e a necessidade de melhores preços dos fabricantes trouxe junto os contratos globais de fornecimento em larga escala. A pequena capacidade produtiva e baixa eficiência na prestação dos

serviços dessas empresas menores leva os fabricantes a procurarem parceiros de maior capacidade de produção e prestação de serviços para o atendimento dos contratos de grande volume previstos para o ano.

As prestadoras de serviços e fornecedores de equipamentos estrangeiros passam a ser potenciais entrantes no mercado, dado os valores esperados nos contratos do fornecimento e a conseqüente necessidade de grande velocidade e eficiência nos processos.

Novamente, os fornecedores de equipamentos e serviços para fabricação dos equipamentos de comutação são os mais afetados pela nova configuração estratégica da indústria de telecomunicações no Brasil.

A ameaça de novos entrantes na Indústria de Telecomunicações

| | | | | |
|--------------------|-------|-------------------|-------|---------------------|
| Ameaça anterior | Baixa | Baixa | Baixa | |
| Consumidor | → | Operadoras | → | Fabricantes |
| | | | | → |
| | | | | Fornecedores |
| | | | | → |
| | | | | Componentes |
| Com a privatização | Alta | Baixa | | Altíssima |

Substitutos

A ameaça de produtos substitutos aparece como uma força preocupante a médio prazo, mas a curto prazo, pouco afeta as operadoras de telecomunicações, em especial a indústria de telefonia fixa comutada.

Apesar das intensas evoluções nas tecnologias de informação e fluxo de dados, tratam-se de inovações incrementais, que melhoram ou alteram mas não substituem os serviços oferecidos.

Mesmo as grandes redes óticas para atender ao mercado corporativo (como a oferecida pela empresa *Netstream*, do grupo Promon) são concorrentes às redes comutadas tradicionais, mas não têm o "alcance" e nem efetividade em custos para substituí-la a curto prazo. Há uma demanda reprimida tão grande pelo serviço básico no mercado brasileiro que a possibilidade de substituição deste serviço é muito remota a curto prazo.

No caso dos fabricantes, os principais afetados por essa força são os produtores de equipamentos de rede (e não os de centrais de comutação), pois a introdução crescente do sistema WLL (*Wireless Local Loop*) - um sistema de telefonia fixo sem cabeação - em todo o mundo é uma potente ameaça de substituição ao seu produto.

Os sistemas WLL têm custos mais baixos de manutenção e características técnicas bastante superiores em relação ao sistemas de transmissão tradicional por cabo, e o maior obstáculo à sua utilização é o custo elevado de instalação da infra-estrutura e ainda maior de substituição da estrutura já instalada.

Mesmo assim, os fabricantes e prestadores de serviços em redes de cabos para telefonia ficam em posição bastante delicada, pois sabe-se que os custos

(maior obstáculo ao sistema WLL) caem rapidamente em equipamentos de alta tecnologia. A substituição de seu produto é apenas uma questão de tempo.

A Promon, nesse caso é pouco afetada pelo fato de trabalhar com centrais de comutação digital, que parecem estar longe de uma substituição completa. Além disso, as inovações tecnológicas e melhorias para atualização do produto estão garantidas pela parceria com a Fundação CPqD e americana Cisco.

Os fornecedores, da mesma forma, dividem-se em dois grupos. Os que fornecem equipamentos e serviços para a produção e implantação de centrais têm risco de substituição bem menos iminente (dada a situação estável da própria tecnologia de comutação digital). Já a parcela dos fornecedores que trabalham com redes de cabos ficam na mesma situação dos fabricantes, mas com o agravante de serem mais especializados em com maior grau de dependência de um único comprador.

No caso de substituição dos cabos, os fabricantes eliminam esse produto e buscam focar-se em outros produtos e serviços (têm um grau elevado de diversificação, geralmente), o que não ocorre com os fornecedores, menores, geralmente trabalhando com fornecimento de um produto ou serviço a uma ou poucas empresas. Uma retirada do produto pelo fabricante quase certamente iria acarretar em fechamento do fornecedor.

A ameaça de substitutos na Indústria de Telecomunicações

| | | | |
|---|-------|-------|-------|
| Ameaça anterior | Baixa | Média | Média |
| Consumidor → Operadoras → Fabricantes → Fornecedores → Componentes | | | |
| Com a privatização | Baixa | Média | Média |

3 - Conclusões

A privatização do sistema de telecomunicações no Brasil, o Sistema Telebrás, era necessária, talvez inevitável, mas a maneira como foi conduzida potencializou os efeitos maléficos do processo de abertura.

É indubitável que qualquer processo de abertura econômica e privatização traz benefícios ao consumidor, do ponto de vista da melhoria da qualidade dos serviços prestados e malefícios à sociedade, do ponto de vista da preservação dos empregos e da tecnologia nacional.

A iniciativa privada usa, com muito mais eficiência, o poder de mercado que lhe é conferido, utilizando todo o potencial de conversão de lucros contido no bilionário mercado de telecomunicações no Brasil.

Há uma demanda reprimida existente em poucos outros países em desenvolvimento, como China e Índia, mas esses países têm presença bem mais forte de seus governos e resistência infinitamente maior ao avanço do capital estrangeiro, em especial quando este se dá na forma de desestatização das empresas e dos serviços públicos.

Pode-se ver claramente, portanto, porque o leilão do Sistema de Telecomunicações do Brasil foi considerado o maior negócio do gênero já realizado: trata-se do negócio da década, e certamente um dos melhores do início do próximo século.

Sendo assim, o processo de desestatização das operadoras de telecomunicações deveria ter sido conduzido com mais cautela, de forma a minimizar ao máximo seus efeitos maléficos. Mas um fator exógeno ao processo de privatização exerceu grande influência no seu princípio e principalmente no seu desenrolar: a necessidade de financiamento do déficit público.

O Governo passou a usar estratégias que valorizassem ao máximo as empresas de telecomunicações, e as conseqüências dessa falta de cautela pode, e vai ser sentida ao longo dos anos pelo consumidor, e principalmente pelos produtores e fornecedores de equipamentos de telefonia, em especial a indústria nacional.

Um dos efeitos "naturais" da abertura de um mercado é o "canibalismo" das empresas menores e/ou nacionais sob o argumento da "menor eficiência", mas isso poderia ter sido minimizado com algumas alterações no processo de privatização.

A compra das empresas Batik e Zetax pela Lucent Technologies é um bom exemplo da incapacidade da tecnologia nacional em competir com as grandes

empresas multinacionais, com escala infinitamente maior, e capacidade de financiamento igualmente superior.

Mesmo assim, a tecnologia nacional Trópico ainda tinha plenas condições de concorrência, em aspectos técnicos, de prazo e de preço (em especial após a desvalorização cambial) e não conseguiu se firmar ou sequer manter um *market-share* próximo do praticado anteriormente. Percebe-se claramente que características técnicas, de prazo e preço acabam não sendo os principais aspectos na escolha dos fornecedores pelas operadoras recém-privatizadas.

Sabe-se que as empresa têm "parceiros" mundiais, encarregados dos fornecimentos em escala mundial, e a pressão da Agência Nacional de Telecomunicações na realidade pouco pode fazer pela indústria nacional, já que suas principais cláusulas de defesa (15.8 e 9.8) são suscetíveis à análise subjetiva, e portanto extremamente fáceis de serem burladas.

O órgão regulador, apesar de sua presença massiva, serve para proteger mais o consumidor (o que tem feito de maneira bastante razoável) do que a indústria nacional, que tende a desaparecer, ser desnacionalizada (como a Batik e Zetax) ou lutar por "sobras" de mercado (como a Trópico).

Dos erros do processo, talvez um seja mais gritante, especialmente do ponto de vista dos seus efeitos na interação estratégica pós-privatização: o fato de privatizar o Sistema Telebrás antes de conceder a licença das empresas-espelho.

O problema causado é o excessivo poder dado às operadoras. Não que este não existisse anteriormente, só era pouco "utilizado", e deveria ser diminuído antes de se passar o controle das empresas para o capital privado, pois esse sabe utilizar-se, com extrema eficácia, de cada vantagem competitiva a seu favor de modo a potencializar suas margens de lucro.

As operadoras de telefonia fixa: Telemar, Tele Centro-Sul e Telesp mantiveram monopólio e monopsônio por um período muito longo antes da entrada dos concorrentes, o que inclusive desencoraja a entrada destes (o que pode ser provado pelo fato de que, em junho, a Anatel ainda não havia conseguido passar a concessão da empresa espelho da Tele Centro-Sul, mesmo com a flexibilização das metas).

Na telefonia móvel, onde a Banda B já havia sido concedida anteriormente, os progressos para o consumidor foram notavelmente mais rápidos, com estabelecimento de redes digitais, melhoria das áreas de cobertura, e especialmente diminuição dos preços praticados. Um bom exemplo é São Paulo, onde apesar do erro em fazer concessões diferentes para a Capital e interior somente na Banda B (o que favorece a Telesp Celular), os preços ao consumidor caíram mais de 75% (no início de 1997, um telefone celular analógico com linha não era adquirido por menos de R\$ 1200,00, em 1999 pode-se adquirir um aparelho digital com linha por R\$ 300,00).

Os serviços de telefonia fixa comutada teriam evoluído bem mais rapidamente e as condições de competição seriam bem mais favoráveis a todos os outros *players* (fabricantes, fornecedores, prestadores de serviços, etc.) se as empresas-espelho fossem concedidas antes das empresas do Sistema Telebrás. Mas isso diminuiria as cifras obtidas com o leilão, além de atrasar a sua realização, e isso iria contra a necessidade de financiamento do déficit da união ainda em 1998, além de levantar suspeitas sobre o conhecimento anterior da data da desvalorização cambial, que diminuiria os valores recebidos em dólares.

A sociedade brasileira, principalmente a indústria nacional (no caso a "sobrevivente" Promon e os fornecedores menores) deve pagar por algum tempo a "pressa" do Governo Federal em financiar seu déficit orçamentário.

Bibliografia

ALMEIDA, Márcio Wohlers de. **Reestruturação, internacionalização e mudanças institucionais das telecomunicações**: lições das experiências internacionais para o caso brasileiro. Campinas, SP: Instituto de Economia da UNICAMP, 1994. 335p. (Tese, Doutorado em Economia).

CARTA CAPITAL. São Paulo: Editora Ática, 1956.

DRUMMOND, Carlos. Ligação a cobrar. **Carta capital**, São Paulo, ano 3, n.78, p.34-38, ago. 1998.

ESTADO DE SÃO PAULO, O. São Paulo: Editora Estado de São Paulo, 1928.

EXAME. São Paulo: Editora Abril, 1968.

FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo: Editora Folha de São Paulo, 1932.

GAZETA MERCANTIL. São Paulo: Editora Gazeta Mercantil, 1920.

GUTIERREZ, Regina Maria Vinhais, MELO, Paulo Roberto de Souza. **Telecomunicações pós-privatização: perspectivas industriais e tecnológicas.** Brasília, BNDES, 1998 (Relatório Setorial n. 803).

LAFIS. Conexão da Teles. **Carta Capital**, São Paulo, ano 3, n.80, p. 26-29, out. 1998.

MILAGRES, Rosiléia das Mercês. **Um estudo sobre o programa de privatização no Brasil.** Belo Horizonte, MG: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1993. 209p. (Tese de Mestrado em Economia).

PESSINI, José Eduardo, MACIEL, Cláudio Schuller. Modelos de regulação e políticas públicas em telecomunicações. In: COUTINHO, Luciano, CASSIOLATO, José Eduardo, Silva, Ana Lúcia G. da. **Telecomunicações, Globalização e Competitividade.** Campinas, SP. Ed. Papyrus, 1995. p.273-333.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**; tradução de Waltensir Dutra; Rio de Janeiro, RJ. Ed. Campus, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro, RJ. Ed. Campus, 1991.

PROCHNIK, Victor. A difusão dos serviços de telefonia no Brasil: a oportunidade que está sendo perdida. **Economia & Empresa**, São Paulo, v.3 , n.3, p.87-95, jul/set. 1996.