

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEANDRO OBERGER



**A PRIVATIZAÇÃO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NOS ANOS 90 E  
O SURGIMENTO DA EMPRESA ESPELHO: O CASO DA GLOBAL VILLAGE  
TELECOM - GVT**

CURITIBA

2018

L. OBERGER

**A PRIVATIZAÇÃO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NOS ANOS 90 E O SURGIMENTO DA**

**EMPRESA ESPELHO: O CASO DA GLOBAL VILLAGE TELECOM - GVT**

**2018**

LEANDRO OBERGER

**A PRIVATIZAÇÃO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NOS ANOS 90 E O  
SURGIMENTO DA EMPRESA ESPELHO: O CASO DA GLOBAL VILLAGE  
TELECOM - GVT**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de graduação, Curso Bacharel em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Prof. Dr. José Wladimir Freitas da Fonseca

CURITIBA

2018

## TERMO DE APROVAÇÃO

LEANDRO OBERGER

### A PRIVATIZAÇÃO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NOS ANOS 90 E O SURGIMENTO DA EMPRESA ESPELHO: O CASO DA GLOBAL VILLAGE TELECOM - GVT

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de graduação, Curso Bacharel em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dr. José Wladimir Freitas da Fonseca

Orientador – Departamento de Economia – UFPR

---

Prof. Dr. José Guilherme Silva Vieira - Departamento de Economia -  
UFPR

---

Prof. Me. Adilson Antonio Volpi - Departamento de Economia -  
UFPR

Curitiba, 10 de maio de 2018.

## DEDICATÓRIA

*À minha esposa, Claudia Auresvalt Oberger,  
aos meus filhos Adam Auresvalt Oberger e  
Alice Auresvalt Oberger e minha mãe,  
Rosely da Boaventura Oberger.*

*Todos eles por fazerem parte da minha vida,  
pelo apoio incondicional e por darem sentido  
à minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha esposa Claudia, por estar sempre ao meu lado, mesmo nos momentos mais complicados, tentando mostrar alternativas e por todo o apoio às minhas decisões.

Aos meus filhos Adam e Alice que pelo simples fato de existirem já me dão forças para não desistir.

Aos meus familiares, que de certa forma, sempre estiveram presentes;

À empresa GVT, que serviu de inspiração para este trabalho, mostrando depois de 13 anos que fiz uma escolha certa em optar em continuar no emprego para depois concluir minha graduação, precisando prestar vestibular novamente em 2009.

Aos meus colegas de empresa que insistiram para que eu não parasse o curso.

Ao professor e orientador “Wladi”, com a melhor orientação do trabalho pode ter, ou seja, mostrando a luz no fim do túnel com o tema de monografia.

“Não há nada mais gratificante que algo iniciado e terminado, mesmo que demore além do previsto”

Autoria própria.

## RESUMO

O setor de telecomunicações no Brasil passou por uma grande mudança no final da década de 90 com a privatização do sistema Telebrás. O processo de privatização tem como principal finalidade a quebra do monopólio para fomentar o setor. Para conseguir implementar a privatização, o governo teve que fazer algumas alterações nas legislações vigentes e viu a necessidade da criação de uma agência reguladora. Como parte do processo, dividiu o Brasil tipo de atendimento (fixa e móvel) e em áreas de atuação. Neste cenário surgiram as empresas espelhos. Este trabalho foi elaborado com o objetivo geral de estudar as medidas adotadas para a privatização do setor de telecomunicações e com objetivo específico de estudar o caso da empresa espelho Global Village Telecom, demonstrando o histórico da empresa, formas de atuação e indicadores financeiros, passando por trocas de controladores até a culminar com o fim da marca. Para desenvolver este estudo, foi utilizada bibliografia sobre o assunto e dados históricos. Com base nos estudos realizados, foi possível atingir os objetivos estabelecidos, conclui-se que as alterações realizadas pelo governo para privatização culminaram em um sucesso no leilão e que a empresa espelho GVT obteve sucesso na condução de escolha das cidades atendidas, saúde financeira e diferenciação de produtos, culminando com a venda por um elevado valor.

Palavras Chave: GVT, telecomunicações, telecom.

## **ABSTRACT**

The telecommunications sector in Brazil underwent a major change in the late 1990s with the privatization of the Telebrás system. The main purpose of the privatization process is to break the monopoly to promote the sector. In order to implement the privatization, the government had to make some changes in the current legislation and saw the need to create a regulatory agency. As part of the process, Brazil divided the type of service (fixed and mobile) and in areas of operation. In this scenario companies appeared mirrors. This work was elaborated with the general objective of studying the measures adopted for the privatization of the telecommunications sector and with the specific objective of studying the case of the Global Village Telecom mirror company, demonstrating the company's history, ways of acting and financial indicators, through changes of controllers until the culmination with the end of the mark. To develop this study, we used bibliography on the subject and historical data. Based on the studies, it was possible to reach the established objectives, it is concluded that the changes made by the government for privatization culminated in a success in the auction and that the mirror company GVT was successful in driving the choice of cities served, financial health and differentiation of products, culminating in the sale for a high value.

Keywords: GVT, telecommunications, telecom.

## LISTA DE QUADROS

GRÁFICO 1 – LANÇAMENTO DE NOVAS CIDADES.....	35
GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DA QUANTIDADE DE CIDADES ATENDIDAS....	35
GRÁFICO 3 - EVOLUÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA E EBITDA.....	40

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DIVISÃO DE ÁREAS E REGIÕES DA TELEFONIA MÓVEL.....	22
TABELA 2 – DIVISÃO DAS REGIÕES TELEFONIA FIXA.....	23
TABELA 3 - CONCESSIONÁRIAS E EMPRESAS AUTORIZADAS POR ÁREA .....	24
TABELA 4 – EMPRESAS GANHADORAS LEILÕES .....	24
TABELA 5 – VALORES DOS LEILÕES POR REGIÃO E TIPO DE EMPRESA	25
TABELA 6 – DIFERENÇAS ENTRE CONCESSIONÁRIA E EMPRESA AUTORIZADA .....	26
TABELA 7 – EVOLUÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA E EBITDA.....	40

## LISTA DE SIGLAS

ADSL - Asymetrical Digital Subscriber Line

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BACKBONE – Rede de Transporte

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CDMA – Code Division Multiple Access

CSP – Código de Seleção da Prestadora

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DDD – Discagem Direta à Distância

DDR – Discagem Direta a Ramal

EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações

EBITDA – Earns Before Interest Taxes Depreciation and Amortization (Lajida)

ERB – Estações Rádio Base

GVT – Global Village Telecom

IP – Internet Protocol

IPO – Initial Public Offering – Oferta Pública Inicial

LAJIDA – Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (Ebitda)

LDI – Longa Distância Internacional

LDN – Longa Distância Nacional

LGT – Lei Geral de Telecomunicações

NGN - Next Generation Network

PABX – Private Automatic Branch Exchange

PDD – Provisão para Devedores Duvidosos

PGO – Plano Geral de Outorga

PGU – Plano Geral de Universalização

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento

PND – Plano Nacional de Desestatização

TDMA – Time Division Multiple Access

TELEBRÀS – Telecomunicações Brasileiras S.A.

TIM – Telecom Itália Móbile

TIR – Taxa Interna de Retorno

WL – Local Loop

WLL – Wireless Local Loop

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2 CAPÍTULO 1</b> .....	16
2.1 HISTÓRICO CONTEMPORÂNEO DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL .....	16
2.1.1 Sistema Telebrás .....	13
2.1.2 Concorrência e padrões de concorrência.....	17
2.1.3 Viabilizando a privatização .....	18
2.1.3.1 Medidas legislativas .....	19
2.1.3.2 Criação do órgão regulador: a ANATEL.....	21
2.1.4 Leilões.....	22
<b>3. CAPÍTULO 2</b> .....	28
3.1 CASO DA EMPRESA ESPELHO DA REGIÃO II - GVT.....	28
3.1.1 Caso empresa espelho da Região II – GVT.....	28
3.2 HISTÓRIA DA GVT NO LEILÃO .....	28
3.3. TROCA DE CONTROLADORES .....	30
3.3.1 Ano de 2009 .....	30
3.3.2 Ano de 2014.....	31
3.4 FIM DA MARCA .....	32
<b>4. CAPÍTULO 3</b> .....	33
4.1 OPERAÇÕES NAS CIDADES .....	33
4.2 CIDADES ATENDIDAS .....	34
4.3 DIRECIONAMENTO DE ATENDIMENTO DAS CIDADES .....	36
4.4 DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS.....	37
4.5 ABERTURA DA EMPRESA NA BOLSA DE VALORES.....	39
4.6 RESULTADOS FINANCEIROS .....	39
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	42
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44
<b>APÊNDICE 1 - PRÊMIOS</b> .....	46
<b>ANEXO 1 – ARTIGO 21 DA CONSTITUIÇÃO DE 1988</b> .....	49
<b>ANEXO 2 – EMENTA CONSTITUCIONAL Nº 8</b> .....	52

## 1. INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade da década de 90, após o plano Real, a população teve significativa melhora em seu poder aquisitivo, passando a demandar serviços que antes não eram considerados tão essenciais, buscando produtos e serviços novos, entre eles os serviços de telecomunicações.

Segundo FERREIRA JUNIOR (2006), assim como outros serviços, o segmento de Telecomunicações no Brasil está relativamente atrasado comparado com Estados Unidos e países da Europa.

O Estado (governo), apesar de ter dado um grande passo para o controle das altas inflações que existiam no início da década de 90, já não possuía mais condições de atender a nova demanda existente e os investimentos tornavam-se escassos, com expansão bastante modesta.

Estes serviços, além de raros eram de baixa qualidade e com elevados preços, com uma demora considerável no que tange ao atendimento ao público.

Com restrições no investimento para expansão, precisando manter o superávit primário positivo, e querendo gerar recursos, o governo decide privatizar algumas empresas públicas e entre elas está o sistema TELEBRÁS, empresa responsável pelos serviços de Telecomunicações.

O setor de telecomunicações é de suma importância, como avalia o site Economia de Serviços (2017), demonstrando que o setor de telecomunicações tinha em 2015 mais de 7.000 empresas operando com<sup>1</sup> R\$ 162 bilhões de receita operacional líquida, R\$ 72 bilhões de valor adicionado bruto e ainda cerca de 195 mil pessoas empregadas. Ainda, segundo o Estadão (2010), este setor possibilita implantar as inovações tecnológicas. E após a privatização do setor, passa-se a ter um mercado concorrencial, não com concorrência perfeita, mas com regulação e uma empresa espelho atuando nas principais cidades, juntamente com as empresas concessionárias.

Com a privatização tem-se também o aumento da eficiência no setor, um maior nível de investimentos, permitindo uma maior satisfação do consumidor final, público alvo de uma empresa de prestação de serviços.

---

<sup>1</sup> Corresponde a cerca de 11,3% da receita operacional líquida do setor de serviços em 2015 (fonte Economia de Serviços)

O objetivo geral deste trabalho é identificar o caso da Global Village Telecom – GVT, que nasceu da aquisição da licença para atuar na região II na forma de empresa espelho. Empresas espelho recebiam licença para atuar nas regiões das concessionárias, mas que teriam que começar a montar uma estrutura inexistente, ou seja, criar estrutura do zero (CAMPOS 2002).

Para tanto, fez-se necessário entender o processo de privatização ocorrido e como a empresa direcionou sua forma de atuar.

Desta forma, o presente estudo está dividido em 3 capítulos, além desta introdução. No primeiro capítulo, apresenta-se um histórico de telecomunicações no Brasil, com adaptações que visavam à privatização, como medidas legislativas e a criação de órgãos reguladores (ANATEL) e a condução dos leilões para entender todo o processo de privatização do setor de telecomunicações. O segundo capítulo desenvolve o ciclo de vida da empresa, trazendo o histórico do leilão da licença espelho para atuar na região II, a troca de controladores e, por fim, o encerramento da marca que demonstra que apesar de não ter sido, em um primeiro momento, interessante a área II, foi uma área que acabou gerando um grande trabalho. O terceiro capítulo demonstra a forma de trabalhar com as cidades, considerando início, ampliação e forma de escolher as cidades, as inovações através da diferenciação dos produtos e a abordagem financeira, abertura do capital na bolsa de valores, resultados financeiros para entender o que possibilitou a empresa ser diferente das demais espelhos.

## 2. CAPITULO 1

### 2.1 HISTÓRICO CONTEMPORÂNEO DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL

O objetivo deste capítulo é realizar uma análise histórico contemporânea das telecomunicações no Brasil, a partir da criação da estatal na década de 70 até a privatização.

Para o desenvolvimento deste trabalho, é importante compreender o formato das telecomunicações antes da privatização, a preparação para se chegar ao leilão, como a criação de regras e órgão regulador até a conclusão da privatização, através dos leilões, as novas áreas que surgiram e os novos controladores destas áreas

#### 2.1.1 Sistema Telebrás

Conforme Teixeira e Toyoshima (2003), em 1972 foi criada a Telebrás (Telecomunicações Brasileiras S/A) um sistema destinado, entre outras atividades, a coordenar todo o desenvolvimento das telecomunicações no país, sobretudo dos serviços locais, então caóticos e carentes de investimentos. A maior parte do seu capital era estatal sob controle do Ministério das Comunicações.

A lei que criou a Telebrás garantiu que ela absorvesse as empresas prestadoras de serviços do setor (que até então eram da iniciativa privada) à medida que os contratos de concessão fossem vencendo, e lhe deu o direito de desapropriar empresas privadas transferindo seus controles para suas subsidiárias. Garantiu, assim, uma maior nacionalização do sistema de telecomunicações.

A Telebrás se estabeleceu como uma holding que controlava uma operadora em cada estado, além da Embratel, e tinha a responsabilidade de obter recursos nos mercados internos e externos para investimentos. A Telebrás foi criada como uma holding para tentar contornar o problema das disparidades regionais através da transferência de recursos das regiões mais ricas para as mais pobres. Essa transferência vinha das ligações interurbanas e internacionais de forma que as operadoras dos estados mais favorecidos transfeririam para a Embratel maior receita advindas dessas ligações do que as operadoras dos estados menos favorecidos.

Ainda segundo Teixeira e Toyoshima (2003), o Sistema Telebrás era regulado pelo Ministério das Comunicações (que aprovava os planos de

investimento no setor), pelo Ministério da Fazenda (que determinava as tarifas a serem cobradas) e pelo Ministério do Planejamento (que, com base no Orçamento Geral da União, determinava qual a quantidade de capital que seria investido no setor). Como a Telebrás não conseguia suprir o crescente aumento da demanda, ela recorreu ao autofinanciamento (extinto em 1997), ou seja, o consumidor financia sua própria linha telefônica em troca de ações da Telebrás. Assim, a participação acionária da União na Telebrás caiu.

O governo usava as tarifas telefônicas para amenizar e controlar a taxa de inflação, já que essa era sua maior preocupação. Entretanto tal política inviabilizava grandes investimentos no setor, fazendo com que esse incorresse em déficit, ou seja, existiam poucos terminais telefônicos e a fila de espera para conseguir era demorada, além de que os serviços se tornassem cada vez mais precários.

A Telebrás e a Embratel, em conjunto, unificaram o sistema de telecomunicações brasileiro. Entretanto, no final dos anos 80 esse sistema começou a entrar em esgotamento, mostrando que havia a necessidade de melhorias no setor.

Em 1995, a Telebrás era 11ª maior empresa do mundo, detinha 95% das linhas telefônicas brasileiras enquanto que os 5% restantes ficaram divididos entre as quatro concessionárias: a Companhia Rio-grandense de Telecomunicações – CRT, a Companhia municipal de Londrina – Sercomtel, a Companhia municipal de Ribeirão Preto – Certep, e a Companhia Telefônica do Brasil – CTBC.

### 2.1.2 Concorrência e padrões de concorrência

Com a privatização do setor de telecomunicações surge a concorrência dentro do setor, que pode ser definida segundo Possas (1987, p.163) como:

um processo de defrontação (“enfrentamento”) dos vários capitais, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão econômicas que a propriedade do capital em função confere. Deve ser pensada nesse sentido como parte integrante e inseparável do movimento global de acumulação de capital, em suas diferentes formas, e que lhe imprime, na qualidade do seu móvel primário e vetor essencial, uma direção e ritmo determinados (...) em outros termos, trata-se do motor básico da dinâmica capitalista.

Como “alma” do capitalismo, e uma concorrência de vários capitais, pelos quais os capitalistas lançarão suas vantagens ou desvantagens, analisa-se o processo de concorrência como um obstáculo pelos players do setor.

A própria concorrência funciona como um controlador das atividades capitalistas. Conforme Possas (1996, p.73), na visão neo-shumpeteriana:

A concorrência é o processo básico de interação das empresas econômicas (empresas, principalmente) em busca do lucro, mediante permanente esforço inovativo – da diferenciação dos concorrentes, da qual se destaca a dimensão ativa, transformadora, e não apenas a usual dimensão passiva, de ajustamento e eliminação de lucros extraordinários.

Ainda de acordo com Possas (1996), se o mercado é por definição o locus da concorrência, seu agente, é naturalmente a empresa, mediante a formulação e execução de estratégias competitivas.

Embora as formas de competição sejam muito amplas, incluindo, entre outros aspectos, preço, qualidade, esforços de vendas e diferenciação de produtos, em cada mercado específico constata-se uma ou mais formas evidentes que determinam o sucesso competitivo das firmas. São essas regularidades que constituem o padrão de concorrência setorial e atuam como balizas estruturais que “condicionam o processo decisório das estratégias competitivas das empresas” (FERRAZ, 1997).

Possas (1987) define padrão de concorrência com base em dois elementos:

- Inserção das empresas na estrutura produtiva, envolvendo desde requerimentos tecnológicos até a utilização dos produtos.
- Estratégias de concorrência, que dizem respeito às políticas de expansão das empresas líderes em todos os níveis, como tecnológicos, financeiros e as políticas de adaptação e recriação dos mercados.

### 2.1.3 Viabilizando a privatização

Como citado anteriormente, a Telebrás operava de forma ineficiente, em parte pela insuficiência de investimentos para manutenção, ampliação e modernização e, para muitos estudiosos, em parte devido à ausência de competição (existência do monopólio de telecomunicações).

Aliado a estes problemas, existe ainda a necessidade de caixa do Governo, principalmente para manter o superávit primário. Uma solução para estes problemas seria a privatização

Para poder ocorrer a mudança de um sistema monopolista governamental muitas vezes ineficiente e que apresentava investimentos muito inferiores aos necessários, para um novo setor alavancado por grandes investimentos e com uma estrutura competitiva e moderna, eram necessárias algumas medidas para que fosse possível ocorrer, com sucesso, a privatização.

Essas medidas foram, segundo Campos (2002):

- a) uma mudança constitucional;
  - b) a preparação de uma nova lei;
  - c) a criação de um órgão regulador;
  - d) a criação de um ambiente competitivo;
  - e) rebalanceamento das tarifas e a redução dos subsídios cruzados;
  - f) a criação de um modelo capaz de atender o interesse público e o privado;
- e
- g) a preparação da Telebrás.

#### 2.1.3.1 Medidas legislativas

Segundo Campos (2002), “a primeira medida para o processo de privatização foi a aprovação da Emenda Constitucional nº 8 pelo Congresso Nacional em 15 de agosto de 1995, que mudou o artigo 21 da Constituição de 1988”.

A redação do artigo 21 da Constituição de 1988 passou de:

Compete a União: XI - explorar, diretamente ou mediante concessão a empresas sob controle acionário estatal, os serviços telefônicos, telegráficos, de transmissão de dados e demais serviços públicos de telecomunicações, assegurada a prestação de serviços de informações por entidades de direito privado através da rede pública de telecomunicações explorada pela União. (CONSTITUIÇÃO 1988)

para:

Compete a União: XI - explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, os serviços de telecomunicações, nos termos da

lei, que disporá sobre a organização dos serviços, a criação de um órgão regulador e outros aspectos institucionais. (CONSTITUIÇÃO 1988)

A finalidade desta emenda era eliminar o monopólio estatal de telecomunicações, abrindo caminho para a entrada de capital privado no setor (CAMPOS, 2002).

Com esta emenda, o Governo Federal conseguiu outorgar concessões ao setor privado para a exploração desses serviços, promovendo a competição e acabando com o monopólio estatal do serviço de telecomunicações. Esta medida possibilitaria a universalização dos serviços de telefonia, que deveria sempre ser preservado o interesse público (CAMPOS, 2002).

Para não atrasar o processo de abertura do setor de telecomunicações ao capital privado, uma vez que uma mudança no Código seria mais complexa, em 19 de julho de 1997 é aprovada a Lei Mínima das Telecomunicações (Lei no 9.295), que permitiu o estabelecimento de critérios para abertura do serviço celular de imediato.

Esses serviços apresentavam uma grande atratividade econômica, e até então eram pouco explorados. Essa lei foi muito importante porque possibilitou a licitação das concessões da chamada Banda B de telefonia celular, onde operariam as empresas privadas em concorrência às empresas da Telebrás (que operariam na Banda A).

O Congresso Nacional aprovou, em 16 de julho de 1997, a Lei Geral de Telecomunicações (LGT) (Lei no 9.472), substituindo o Código Brasileiro de Telecomunicações de 1962 (TELECO).

A LGT definiu o princípio geral que rege e organiza os serviços de telecomunicações e determinou que o Estado não exercesse mais o papel de provedor desses serviços e passasse a ser o agente regulador criando assim o órgão regulador das telecomunicações brasileiras: a Anatel.

O princípio geral da regulação estabelecia que o Poder Público deveria garantir a livre e justa competição, corrigir os efeitos de uma competição imperfeita e reprimir as infrações econômicas.

A LGT estabeleceu uma nova classificação para os serviços de telecomunicações, onde os serviços seriam definidos quanto aos interesses (restrito

ou coletivo) e quanto ao regime de exploração (privado ou público). Os serviços de interesse restrito deveriam ser prestados pelo regime privado.

Por fim, a LGT (TELECO) definiu uma reestruturação e a desestatização do Sistema Telebrás, criando também diretrizes para a modelagem e venda das empresas estatais consolidando o processo de privatização. A privatização implicaria na abertura do setor à competição, e pela LGT não era permitido que novo acionista incorporasse ou fizesse a fusão de uma empresa de telefonia fixa com outra de telefonia móvel, assegurando assim a competição justa.

### 2.1.3.2 Criação do órgão regulador: a ANATEL

Para que o setor de telecomunicações fosse aberto ao capital privado, havia a necessidade da existência de um órgão regulador que definisse as regras e agisse como intermediador nas disputas entre os agentes do setor (TELECO). Então, em 5 de novembro de 1997, foi criada pela Lei Geral de Telecomunicações (LGT) a Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), ligada ao Ministério das Comunicações. Esse órgão definiu regras claras e sólidas, pois só assim conseguiria atrair potenciais investidores nacionais e internacionais. Além da missão de atrair investidores, a Anatel tinha a missão de provisionar os serviços de telecomunicações. Tinha, ainda, como obrigação fiscalizar e corrigir as imperfeições ou infrações do sistema. O órgão possui características que dá a ele flexibilidade administrativa, autonomia decisória e independência financeira.

A autonomia decisória vem do fato da Anatel não estar subordinada a outros órgãos do governo, nem a grupos de interesse, agindo de maneira imparcial, legal e discricionária.

A Anatel tem como papel principal garantir:

- a) acesso da população aos serviços de telefonia a preços e tarifas adequadas,
- b) a universalização,
- c) a continuidade dos serviços, uma vez que as operadoras não podem interromper a prestação do serviço sem que os motivos sejam bem justificados,
- d) a competição justa.

Portanto, a agência possui autoridade para que as leis e regulamentos sejam cumpridos assegurando o interesse público.

A instituição é responsável pela manutenção e estímulo à competição. Tem a função de prevenção e repressão de infrações que venha a prejudicar ou limitar a livre concorrência ou possam resultar na dominação de mercado.

A ANATEL foi responsável pela preparação de todo o processo para que a privatização das telecomunicações se concretizasse e posteriormente foi fundamental para a eficiência e bom funcionamento do setor. Entretanto, houve a necessidade de se formular alguns planos:

a) O Plano Geral de Outorgas, aprovado em 12 de fevereiro de 1998, que estabelecia as regras para a concessão dos serviços públicos de telefonia, como também definiu o caráter de não exclusividade das concessões, o número de prestadoras por região e o prazo dos contratos de concessão (TELECO).

b) O Plano Geral de Universalização do Serviço de Telecomunicações, aprovado pelo Decreto nº 2592 de 15 de maio de 1998, que estabelecia obrigações às concessionárias do serviço de telefonia fixa, tais como metas em número de telefones instalados, telefones públicos, prazo para atender às demandas dos consumidores, distância máxima que as pessoas poderiam andar para alcançarem os telefones públicos, dentre outras (TELECO).

#### 2.1.4 Leilões

Após viabilizar as privatizações por meio de medidas legislativas e com a criação da ANATEL, órgão regulador de telecomunicações, para fiscalizar, corrigir imperfeições e penalizar infrações (TELECO), foi realizada uma divisão por tipo de atuação separando telefonia móvel e telefonia fixa. Cada tipo de atuação sofreu uma nova divisão por áreas.

A TABELA 1 mostra a divisão realizada para o leilão da telefonia móvel (celular), onde a coluna “Área” corresponde ao número do lote e a coluna “Região/Estados” informa qual a região (no caso do Estado de São Paulo, que foi dividido em duas partes) ou quais Estados são compostos as áreas:

TABELA 1 - DIVISÃO DE ÁREAS E REGIÕES DA TELEFONIA MÓVEL

Área	Região/Estados
1	Região Metropolitana de SP

2	Restante de SP
3	RJ e ES
4	MG
5	PR e SC
6	RS
7	GO, MT, MS, AC, RO, TO e DF
8	AM, PA, RR, AP e MA
9	BA e SE
10	PI, CE, RN, PE, PB e AL

Fonte: BNDES (2001)

Nota: alterado pelo autor

A TABELA 2 mostra como foi realizada a divisão da telefonia fixa, que diferente da telefonia móvel, ficou com uma quantidade de áreas bastante reduzidas e também contava com uma área nacional que correspondia à atuação nacional através do serviço LDN (longa distância nacional) e LDI (longa distância internacional). Nesta tabela, a coluna “Região” corresponde à divisão de blocos e a coluna “Área de Abrangência” corresponde aos estados de atuação.

TABELA 2 – DIVISÃO DAS REGIÕES TELEFONIA FIXA

Região	Área de Abrangência
I	RJ, MG, ES, PA, AM, AP, RR, SE, RN, BA, PE, PB, MA, AL, CE, PI
II	RS, SC, PR, MS, MT, DF, GO, TO, RO, AC
III	SP
IV	Embratel (Longa Distância)

Fonte: TELECO

Nota: alterado pelo autor

O Sistema Telebrás já possuía uma estrutura considerável na telefonia fixa e na telefonia móvel, então, seguindo a divisões das Tabelas 1 e 2, tiveram dois tipos de leilão, um para as chamadas Incumbents (Concessionárias), que recebiam a estrutura existente, respeitando as respectivas áreas pré-delimitadas no leilão, e outro para as Empresas Espelho (Autorizada), que teriam que começar a montar uma estrutura inexistente, ou seja, criar estrutura do zero (CAMPOS, 2002).

No leilão das concessionárias de telefonia móvel, as empresas Concessionárias ficaram com a “Banda A”, que correspondia à tecnologia TDMA

(Time Division Multiple Access), e as empresas Autorizadas ficaram com a “Banda B”, que correspondia a frequência CDMA (Code Division Multiple Access). A TABELA 3 mostra como ficaram os ganhadores com as respectivas “Bandas” de atuação. Nesta tabela, a coluna “Área” corresponde à região e as colunas “Banda A” e “Banda B” trazem os respectivos ganhadores dos leilões.

TABELA 3 - CONCESSIONÁRIAS E EMPRESAS AUTORIZADAS POR ÁREA

Área	Banda A	Banda B
1	Telesp Celular	BCP
2	Telesp Celular e CTBC Celular	Tess
3	Telefônica Celular	ATL
4	Telemig Celular e CTBC Celular	Maxitel
5	TIM Sul e Sercomtel Celular	Global Telecom
conclusão		
6	CRT Celular e CTMR Celular	Telet
7	TCO e CTBC Celular	Americel
8	Amazônia Celular	Norte Brasil Telecom
9	Telefônica Celular	Maxitel
10	Tim Nordeste	BSE

Fonte: BNDES (2001)

Nota: alterado pelo autor

Na telefonia fixa não havia uma divisão por frequência, embora mantivesse a divisão existente entre autorizada e empresa espelho. A TABELA 4 demonstra os respectivos ganhadores. A coluna “Região” corresponde à região de atuação. Na coluna “Concessionárias” estão os ganhadores da estrutura existente e na coluna “Autorizadas” estão os ganhadores que tiveram a concessão da área para iniciar as operações:

TABELA 4 – EMPRESAS GANHADORAS LEILÕES FIXA

Região	Concessionárias	Autorizadas
I	Tele – Norte / Nordeste / Leste	Vésper
II	Tele Centro-Sul	GVT
III	Telesp	Vésper SP

IV	MCI	Intelig
----	-----	---------

Fonte: Teleco - Adaptado  
Nota: alterado pelo autor.

Os valores investidos nos leilões foram elevados, no valor aproximado de R\$ 20 Bilhões. Conforme BNDES – PRIVATIZAÇÃO – FEDERAL – TELECOMUNICAÇÕES.

Na telefonia Móvel, as empresas concessionárias (banda A) pagaram pela licença R\$ 6.974 milhões, enquanto as empresas espelho (banda B) gastaram cerca de R\$ 7.630 milhões.

Na telefonia fixa, conforme detalhado na TABELA 5, por região e tipo de atuação, o valor ficou em aproximadamente R\$ 11.970 milhões para as empresas concessionárias e aproximadamente R\$ 128 milhões para as empresas espelho. Para explicar a TABELA 5, a Região II teve um custo de R\$ 1, 778 milhões para a concessionária, enquanto o custo de R\$ 100 mil para a empresa espelho:

TABELA 5 – VALORES DOS LEILÕES POR REGIÃO E TIPO DE EMPRESA

Região	Concessionárias	Autorizadas
I	R\$ 2.949	R\$ 45,5
II	R\$ 1.778	R\$ 0,1
III	R\$ 4.967	R\$ 41,1
IV	R\$ 2.276	R\$ 41,7
Total	R\$ 11.970	R\$ 128,4

Fonte: BNDES - Privatização - Federais – Telecomunicações  
Nota: alterado pelo autor.

O valor do leilão, na telefonia fixa, mostrou uma diferença muito grande de investimentos entre as concessionárias e as autorizadas. Como já citado, o sistema Telebrás já tinha uma estrutura grande, pois em julho de 1998 o Sistema Telebrás alcançou a marca de 18,2 milhões de terminais fixos instalados em 22,9 mil localidades (TELECO).

Apesar da ideia inicial de acabar com o monopólio existente das estatais, trazendo maior concorrência no setor e fazendo com que aumentassem o público atendido, os investimentos necessários eram muito altos, constantes e recorrentes,

poucas empresas prosperaram, principalmente no caso das empresas Espelho, que apesar de ter um investimento muito menor, tinham metas bastante agressivas.

A diferença de valores e a estrutura inclusa no leilão não são os únicos itens que diferenciam as empresas concessionárias e as autorizadas. Segundo Dores (1999), enquanto as empresas concessionárias precisam atender as regras de universalização e continuidade, as empresas espelhos precisa apenas cumprir as metas de expansão e atendimento por elas propostas na época da licitação, a TABELA 6 lista os principais itens com suas respectivas diferenças entre as empresas concessionárias e as empresas espelho. Nesta tabela, foi colocado o item avaliado e a diferença existente entre a empresa que operaria como concessionária e a empresa autorizada.

Como exemplo da TABELA 6, para as concessionárias havia o controle das tarifas pela Anatel, enquanto para as autorizadas estavam liberadas, ou seja, não havia controle:

TABELA 6 – DIFERENÇAS ENTRE CONCESSIONÁRIA E EMPRESA AUTORIZADA

Item	Concessionária	Autorizada
Telefonia Fixa Local	Sim	Sim
LDN	Sim, mas apenas dentro da própria região	Sim
Metas de Universalização, Continuidade e Qualidade	Sim	Não, mas tem que cumprir o que se comprometeram em suas propostas
Planta Instalada	Sim	Não, mas podem utilizar tecnologia WLL (Wireless Local Loop, facilitando a instalação, com menor investimento e maior rapidez.
Tarifas	Controladas pela Anatel	Liberadas

Desafios	Necessidade de investimento para o cumprir as metas; preparação para entrada da concorrência; obrigatoriedade de interconexão; integração dos sistemas gerenciais, operacionais e administrativos; captação de recursos; melhorar a imagem de algumas concessionárias locais.	rapidez na implantação, para gerar caixa; entrar em um mercado com uma concorrente já estabelecida e com alta planta instalada; captação de recursos; negociação de interconexão com seus concorrentes
Oportunidades	Poder oferecer serviços de LDN intra-regional; geração de caixa; ambiente regulatório já definido; indústria nacional bem estabelecida	Possibilidade de grande crescimento; concorrente em reestruturação e ocupada em cumprir as metas da ANATEL; possibilidade de utilizar a tecnologia WLL; sinergia com outras infraestruturas; indústria nacional bem estabelecida.

Fonte: Dores (1999)

Nota: elaborado pelo autor.

A ANATEL estabelece metas de atendimento, desde linhas instaladas até soluções ao cliente, que devem ser atendidas pelas concessionárias e operadoras autorizadas, podendo gerar multas e penalidades no caso de não atendimento ou atendimento parcial destas metas. Para dar condições para que estas metas sejam atingidas, a ANATEL fica com a responsabilidade de gerir o Plano Geral de Universalização (PGU) do setor de Telecomunicações, que direciona o controle e fiscalização do setor.

Neste capítulo foi demonstrado como ocorreu o processo de privatização, desde a preparação até os ganhadores. No próximo capítulo será abordado o caso da empresa espelho da região II, Global Village Telecom (GVT), iniciando com o histórico do leilão, passando pela troca de controladores e concluindo com o fim da marca.

### 3. CAPITULO 2

#### 3.1 CASO EMPRESA ESPELHO DA REGIÃO II – GVT

O objetivo deste capítulo é demonstrar a evolução da empresa com os acontecimentos no leilão, da troca de controladores e, após 15 anos, o fim da marca através da compra pela Telefônica.

Este capítulo é importante para identificar os ciclos que a empresa passou, desde o início da compra da licença até a venda e encerramento da marca.

##### 3.1.1 Caso empresa espelho da Região II – GVT

Após a apresentação do histórico contemporâneo do setor de telecomunicações, antes e logo após da privatização, serão demonstrados motivos que possibilitaram a empresa Global Village Telecom sobreviver aos primeiros anos, crescer, prosperar e até ser vendida em 2014/2015, não pela possibilidade de falência, mas por ter sido um caso de sucesso das empresas espelhos no Brasil e quem sabe no mundo.

Ao ponto de ter sua história contada pelo professor de Administração Bruno Henrique Rocha Fernandes e o jornalista, doutor em comunicação, Chico Barbosa Pinheiro no livro “Sobre Fibras e Gente – De R\$ 100 mil a R\$ 25 bilhões, a extraordinária história da GVT, a empresa que mudou as telecomunicações no Brasil”, que servirá de referência para este capítulo.

#### 3.2. HISTÓRIA DA GVT NO LEILÃO

O leilão das empresas espelho de telefonia fixa ocorreu dia 15 de janeiro de 1999. Porém, neste dia, as licenças para as regiões I e IV foram arrematadas rapidamente, mas as regiões II e III não tiveram interessados inicialmente, talvez devido aos altos valores esperados e colocados como lances iniciais (algo próximo de R\$ 500 e R\$ 700 milhões respectivamente) ou porque os leilões do sistema Telebrás já tinham levantado investimentos significativos cerca de 6 meses antes (FERNANDES, 2015).

Mesmo não tendo despertado interesse, o governo insistiu na passagem para a iniciativa privada para gerar competição, marcando para abril do mesmo ano e, desta vez, o preço mínimo foi de R\$ 70 milhões, o qual teve duas propostas deste mesmo valor para a região III, porém com propostas técnicas diferentes, vencendo a proposta que era mais ousada tecnicamente.

Faltando ainda a região II e sem interessados aparentes, o governo retirou o preço mínimo e reduziu algumas exigências, como metas de atendimento ou densidade telefônica.

Em meados de julho a agência lançou uma convocação pública, desta vez menos focada em valores, mas mais voltada para abrangência e aspectos relativos à densidade telefônica e cronograma de instalação, ou seja, apesar de retirarem as metas, estes elementos seriam um diferencial.

Desta vez, em 27 de agosto de 1999, ocorreria, enfim, o leilão da região II, com 3 concorrentes. Por questões de já ter uma participação em outra região, um deles foi impedido de participar, restando apenas 2 candidatos, entre eles a proposta de Amos Genish e Shaul Shani, que seria depois conhecida como GVT.

A proposta dos dois empresários era priorizar o modelo de negócio ao invés de oferta financeira elevada, focar na qualidade, abrangência, privilegiando investimentos futuros em tecnologia, propondo no decorrer dos anos investimentos que chegariam a U\$ 600 milhões (algo próximo de R\$ 1,11 bilhões)

Ao abrir os envelopes, aquele que seria mais tarde conhecido como GVT apresentava a proposta de R\$ 100 mil e a proposta da concorrente foi de R\$ 2,7 milhões, mas ao contrário do que se imaginava, a proposta ganhadora foi de R\$ 100 mil, pois apesar de ser muito menor que a outra proposta em questões monetárias, os investimentos futuros que decidiram a disputa, sendo muito estes maiores (FERNANDES, 2015).

Para se ter uma ideia do desafio, o leilão ocorreu no final de agosto de 1999 e uma das propostas era atender 24 municípios ainda no ano de 2000 e mais 34 ao longo de 2001.

Considerando que a operação sem nenhuma estrutura inicial e que os investimentos, tanto físicos (equipamentos, antenas, etc) quanto sistemas (venda, faturamento, etc) seriam muito elevados e necessitariam de um tempo grande para implementação, era uma proposta bastante agressiva.

### 3.3 TROCA DE CONTROLADORES

Devido aos bons resultados, como de expansão e financeiros, a GVT despertou interesse por alguns dos maiores grupos empresariais do mundo.

#### 3.3.1 Ano de 2009

Até ano de 2009, incluindo o período que foi realizada a abertura da empresa na bolsa de valores, que será abordado na sequência deste trabalho, esta era controlada por uma empresa holandesa formada por 2 grandes grupos de investimento: Magnum Group (Europa) e IDB (Israel).

Em 2009 ocorreu uma disputa entre 2 gigantes mundiais das telecomunicações, a Vivendi, conhecida por marcas com a Activision, Universal Music, segunda maior empresa de telecom da França, isto falando somente das maiores operações, e a Telefônica, gigante espanhola dona da maior operação de telecom da Espanha, presente em vários países da América Latina e empresa que arrematou o leilão da área 3 do segmento fixa, correspondente ao estado de São Paulo.

A Vivendi anunciou em setembro de 2009 que pretendia fazer uma oferta pública à R\$ 42,00 a ação, gastando cerca de US\$ 2,9 bilhões. Em outubro, a Telefônica fez uma oferta de R\$ 48,00 por ação, para ter 51% das ações (TELECO – GVT).

A Telefônica ainda informou que aumentara o valor da ação para R\$ 50,50 e tinha um leilão marcado para o dia 19/11, porém, a Vivendi anunciou em 13/11 ter adquirido as ações dos controladores da GVT por R\$ 56,00, que representava 37,9% das ações e possuir ainda opções de compra incondicionais para uma parcela adicional de 19,6% das ações o que lhe daria um total de 57,5% das ações. Ao restante das ações seria feito uma oferta pública para fechar os 100% das ações, concluindo assim a compra.

A OPA (oferta pública das ações) foi bem-sucedida, ficando com 16.647.327 ações ordinárias da GVT, representando 93,58% das ações em circulação da GVT. A participação da Vivendi na GVT passou a ser correspondente a 99,17% (136,1 milhões de ações das 137,2 milhões de ações do capital total da GVT) e custando aproximadamente R\$ 7,2 bilhões.

Como foi aceita a oferta pelos acionistas, com mais de dois terços das ações, o registro da companhia aberta da GVT foi cancelado com a devida aprovação da CVM.

O movimento da Vivendi que concluiu a compra das ações dos controladores foi questionado na CVM. Depois de algum tempo sendo investigada, a Vivendi concordou em pagar R\$ 150 milhões em 2010 para encerrar o processo de investigação. Em 2012, o fundo de investimentos teve que pagar mais R\$ 10 milhões pelo mesmo processo, pois, por lei, quando uma empresa alcança 5% do capital de outro negócio, tem que emitir fato relevante, algo que não ocorreu.

### 2.3.2 Ano de 2014

A partir de 2012, com uma enorme crise na Europa deflagrada em 2011, a então controladora da GVT, a Vivendi, estava com uma dívida extremamente alta, e por isso passou a tentar vender seus ativos/empresas, e sendo a GVT um ativo bastante atraente para investidores, também entrou na lista de possibilidades, mas não encontrou um comprador disposto a pagar o valor pedido.

Surgiram, com o passar do tempo, alguns interessados, mas no fim, a Telefônica, que havia perdido a compra anos antes, resolveu abrir os cofres e concretizar a compra.

Em 19/09/2014, a Telefônica assinou um contrato com a Vivendi, isto é, contrato de aquisição da GVT, que se efetivará, após aprovação do CADE e da Anatel, por EUR 7,2 bilhões a serem pagos da seguinte forma:

- EUR 4.663 milhões a ser pago à vista e em dinheiro e que será financiado por meio de um aumento do capital social da Telefônica Brasil S.A.

- Ações da Telefônica Brasil S. A. equivalentes a 12% de ações (ordinárias e preferenciais) da empresa resultante após a incorporação da GVT. A Vivendi concordou em trocar 4,5% destes 12% por uma participação de 8,3% no capital com direito a voto da Telecom Itália (equivalente a 5,7% de seu capital social) (TELECO GVT), algo próximo de R\$ 22 bilhões na cotação da época.

A Anatel aprovou a operação em Dez/14 e o CADE em Mar/15.

### 3.4 FIM DA MARCA GVT

Diferente de outras empresas, que surgem e não conseguem se firmar, abrindo falência posteriormente, a GVT foi absorvida pela Telefônica com a aquisição em 2014, de modo que em 15 de abril de 2016 a empresa Global Village Telecom deixou de existir, sendo agora incorporada à Telefônica, com o nome comercial Vivo.

Neste capítulo foi trabalhado a história da GVT, desde o leilão, onde ocorreu o início da empresa, até o fim da marca, quando ocorreu a compra pela Telefônica.

O próximo capítulo mostra por que a empresa se destacou no mercado de telecomunicações, na parte de estratégia e financeira.

## 4. CAPITULO 3

O objetivo deste capítulo é demonstrar as formas de atuação da empresa que fizeram com que esta acabasse sendo referência em empresas espelho no segmento telecom.

Serão abordados neste capítulo a forma inicial de operar nas cidades, o crescimento das cidades atendidas, como era realizada a escolha das cidades, a diferenciação dos produtos e os resultados financeiros.

Por fazerem parte da estratégia de atuação da empresa, estas análises são muito importantes.

### 4.1 OPERAÇÕES NAS CIDADES

Para conseguir cumprir as propostas que possibilitaram vencer o leilão, a GVT decidiu traçar uma estratégia híbrida, mesclando tecnologia WL (cabo) com WLL (wireless, ou seja, por rádio).

A rede WLL era instalada rapidamente, dispensando escavações, alugueis de postes, distribuições de fios, trabalhando através de torres (ERB's).

Apesar de não ser necessariamente uma novidade a utilização de tecnologia wireless para empresas espelho, este serviço pode ser utilizado com frequências distintas e a GVT utilizou uma frequência diferenciada.

Uma das empresas espelho de outra região utilizou uma tecnologia que possibilitava somente o serviço de voz, que sequer possibilitava a utilização do serviço de fax ou dados. A GVT optou pela frequência que permitia além de fax, transmissão de dados discado de até 64 Kbps. Porém para utilizar esta frequência foi necessária, além de uma parceria com a empresa proprietária da tecnologia, uma solicitação à Anatel para que a frequência WLL fosse ampliada, visando assim a substituição gradativa para a tecnologia WL, com cabos e armários (FERNANDES,2015).

Assim, a tecnologia WLL acabou servindo de balizadora, ou seja, áreas com maior tráfego de dados discado ou com uma densidade de usuários maior seriam cabeadas antes das demais.

Através desta tecnologia WLL, até o final do ano 2000, a GVT já contava com 156 estações ERB's (FERNANDES 2015), ou seja, o fato de utilizar esta

tecnologia nova possibilitou o crescimento acelerado chegando a áreas de atuação rapidamente.

No ano de 2011 pararam de lançar novos acessos para a tecnologia WLL, dedicando-se totalmente à tecnologia WL (cabo), sendo que algumas cidades passaram a utilizar somente fibra ótica (armários GPON) até o cliente final.

No início de 2013, clientes que tinham tecnologia WLL e que ainda não tinham alterado a tecnologia para WL foram informados que deixariam de ter atendimento.

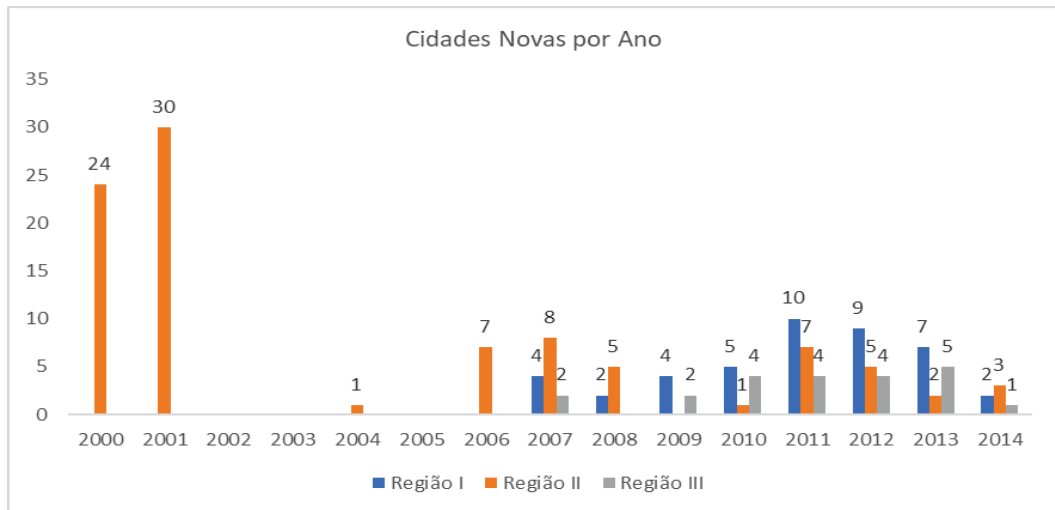
## 4.2 CIDADES ATENDIDAS

Como já citado anteriormente, um dos pontos que possibilitou vencer o leilão das empresas espelho da região II foi a proposta de rápida expansão, superando 50 municípios em 2 anos.

Naturalmente, por ser um início de operação, os 2 primeiros anos tiveram uma quantidade de cidades atendidas muito grande, mas após um período praticamente sem crescimento (2002 a 2005), a empresa voltou a lançar novas cidades, inclusive saindo da área de atuação inicial. O GRÁFICO 1, demonstra o volume de cidades atendidas, conforme região de atuação.

No GRÁFICO 1 pode-se identificar que para atender as metas assumidas na ocasião do leilão, houve um início com uma grande quantidade de cidades, seguido por uma época sem ampliação ou ampliação muito pequena (2002 a 2005), voltando a ampliar em 2006. A partir de 2007, ocorreram ampliações para fora da área inicial de leilão.

GRÁFICO 1 – LANÇAMENTO DE NOVAS CIDADES

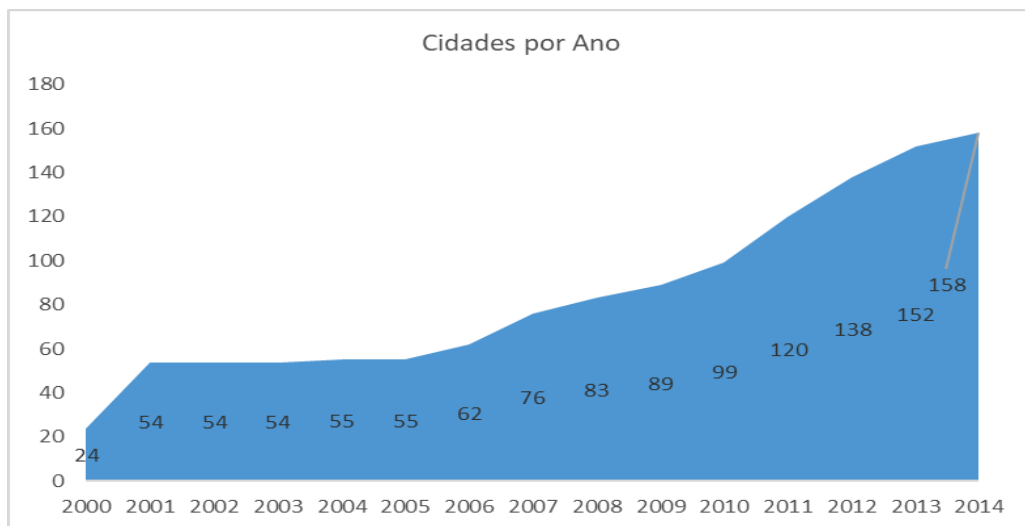


Fonte: Site GVT, elaboração própria

Nota: Elaborado pelo autor.

Até o ano de 2014, última atualização do site da empresa, a GVT representou um crescimento muito interessante em cidades, estados e regiões, partindo de 24 cidades e chegando a 158 cidades atendidas no período de 14 anos, conforme GRÁFICO 2:

GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DA QUANTIDADE DE CIDADES ATENDIDAS



Fonte: site GVT, baseado no Gráfico 1

Nota: Elaborado pelo autor.

### 4.3 DIRECIONAMENTO DE ATENDIMENTO DAS CIDADES

Por ser uma empresa espelho, a GVT podia escolher as cidades que seriam atendidas, ou seja, porque não estava obrigada a atender as metas de universalização.

As escolhas seriam baseadas em estudos elaborados e outros indicadores. Segundo FERNANDES (2015, p.158):

a escolha de cada nova cidade, novo bairro, de cada rua, do lado da rua onde passar a rede resultava de uma cuidadosa coleta de informações da empresa, cruzamento de informações de mercado, entendimento do perfil dos habitantes, análise da viabilidade econômico financeira, potencial da velocidade de ganho de participação de mercado, tudo isto era considerado nos business cases.

Direcionando-se, assim, o atendimento através de estudos microeconômicos regionais.

A busca da GVT era direcionada para atender cidades com bom percentual de mercado A e B, ou seja, mercados com um público de maior poder aquisitivo e que demanda produtos de telecomunicações diferenciados. No primeiro momento eram evitados locais onde a concorrência era mais forte:

- Percentual de Mercado A e B: Também chamado de classe A e classe B, um dos direcionadores da expansão era a quantidade/percentual de habitantes que estavam neste segmento, ou seja, quanto maior o percentual de A e B, mais chamativo era para investimentos;

- Concorrência – A GVT nunca utilizou a estratégia direta, ou seja, enfrentando a concorrência, principalmente com redução de preços. Desta forma, quanto mais forte era um concorrente na região, menor o interesse.

- Backbone – Trata-se da rede de transporte que basicamente é a estrutura necessária para trafegar dados da internet. Um item importantíssimo para decidir se a cidade tem condições para receber o atendimento é a presença de backbone próprio, caso contrário seria necessário alugar backbone de terceiras, aumentando os custos;

- Quantidade de habitantes – Quanto maior a cidade, mais possíveis clientes;

- Indicadores financeiros – Segundo a área de ampliação de redes da GVT, os dois principais indicadores financeiros usados são TIR da cidade e o PDD também da cidade.

A TIR, segundo Castanheira e Serenato (2008, p 108), a taxa de juros composto que anula seu valor presente (valor atual), ou seja, é utilizada considerando o valor de investimento inicial e a estimativa de quanto tempo levará para retornar o valor investido na cidade;

- O PDD, provisão para devedores duvidosos é uma conta bastante comum no meio contábil, e que, usado de maneira macro, possibilita identificar um índice de inadimplência da cidade. Quanto menor o índice de inadimplência da cidade, mais atrativa ela fica.

#### 4.4 DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS

O mercado de telecomunicações nos últimos 20 anos participou ativamente das evoluções da era moderna e quanto mais a empresa vislumbrava novidades/avanços mais ela se destacava. A GVT, observando este movimento, tentou por diversas vezes ser pioneira em mudanças (FERNANDES 2015). Conforme o site da GVT, pode-se listar algumas inovações/diferenciações de produtos abaixo:

- Cobrança por Minuto – Enquanto as empresas concessionárias e novas empresas espelho utilizavam o “pulso” para efetuar cobranças dos clientes, a GVT passou utilizar minutos. A dinâmica do pulso era uma base de faturamento de 4 minutos, embora na verdade ela não contava de 4 em 4 minutos e sim dividia o relógio em 15 grupos de hora (00, 04, 08 até 60). Assim se uma ligação iniciasse aos 03 minutos da hora e terminasse aos 05 minutos, ou seja, com duração de apenas 2 minutos, seriam consumidos 3 “pulsos”, pois além desta divisão de 4 em 4 minutos, ao completar a ligação era consumido 1 “pulso”. Já a GVT, utilizava o mesmo conceito de minutos que é usado como medida de tempo comum no dia a dia.

- Detalhamento das ligações locais na fatura – Na fatura era possível identificar quais telefones foram ligados e quanto tempo durou a ligação;

- Possibilidade de escolha entre 5 planos comerciais;

- Lançamento de planos que possibilitavam compartilhar a franquia de minutos entre 2 ou mais terminais (planos economix). Posteriormente possibilitando compartilhar a franquia entre 2 ou mais endereços diferentes (planos economix home e office);

- Plano específico para utilizar no cartão de crédito, chamado “transit”, sem franquias, pagando somente o que usasse;

- Plano específico para utilizar internet discada sem usar os minutos da franquia e sem comprar equipamento especial chamado “weblin”;

- Plano para realizar ligações DDD (5 minutos por R\$ 1,00), posteriormente utilizado o mesmo conceito, mas para DDI.

- Planos de minutos que deslocam saldo para o mês seguinte, em caso de não utilização da franquia contratada durante o mês;

- Central de Atendimento ao cliente 100% próprio, sem empresas terceiras;

- Em 2010 foi a primeira empresa a anunciar velocidade mínima de 5Mbps para clientes;

- Lançamento da TV por assinatura com tecnologia híbrida, funcionando via satélite e com serviço banda larga.

É possível identificar então uma diversificação de produtos, principalmente considerando que inicialmente a empresa oferecia basicamente serviço de voz via WLL (rádio) e posteriormente foi trabalhando com tecnologia WL, preparando a estrutura para lançar serviços de dados de alta velocidade, incluindo neste ponto a aquisição de uma empresa de backbone. Posteriormente a entrada no segmento de TV por assinatura, com tecnologia híbrida

Segundo PENROSE (p. 170):

É em boa parte por causa da natureza mutável de suas oportunidades produtivas que continuamente se apresentam novas oportunidades de investimentos para a firma, investimentos cujo aproveitamento pode vir a ser lucrativo ao mesmo tempo que ela estiver mantendo, e até expandindo, as linhas de produção às quais vinha extensivamente destinando seus recursos.

Aliado a esta estratégia de mercado de inovação e diferenciação de produtos, identifica-se a aquisição da empresa Geodex, uma empresa de backbone, com rede de Fortaleza (CE) à Uruguaiana (RS), cerca de 11.000 quilômetros de extensão, que permitiu expandir as cidades de atendimento (fora da região II) e

também fornecendo condições para ter velocidades de conexão mais altas e constantes a preços mais baixos, considerado como grande investimento em estrutura (FERNANDES, 2015).

#### 4.5 ABERTURA DA EMPRESA NA BOLSA DE VALORES

Em 2007, após mais de 7 anos de trabalho e grandes conquistas, ainda haviam muitas oportunidades para serem exploradas, pois apesar de bons resultados financeiros deste período, grande parte dos ganhos eram destinados a pagar dívidas, que acabava não deixando muito para investimentos, e como já citado neste trabalho, o setor de telecomunicações necessita de grandes e constantes investimentos para continuar trazendo resultado.

Com o apoio do banco Credit Suisse, tem início a confecção do prospecto para ser submetido à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para entrar no Novo Mercado da BM&F Bovespa com ações ordinárias (FERNANDES, 2015).

Segundo Pereira (p. 83) para captar recursos, as empresas Sociedades Anônimas (S.A.) utilizam 2 papéis mobiliários, que são conhecidos e negociados na bolsa de valores: ações e debêntures. Ainda segundo Pereira (p. 84), ações ordinárias conferem o direito a votos nas assembleias da organização, onde cada ação dá direito a um voto, portanto quanto mais ações o investidor tiver, maior será seu poder de influência nas decisões, proporcionam também participação dos lucros.

No dia 15 de fevereiro de 2007 ocorreu o IPO (Oferta Pública Inicial), fixando a ação em R\$ 18,00 e arrecadando para o caixa da empresa R\$ 1,076 bilhões (cerca de US\$ 510 milhões) (FERNANDES, 2015).

#### 4.6 RESULTADOS FINANCEIROS

A partir do momento que a empresa vendeu o leilão no ano de 1999, utilizando com uma proposta agressiva de investimento, os indicadores financeiros sempre foram perseguidos de forma contínua.

Como resultado desta busca contínua, após 7 trimestres (pouco menos de 2 anos), ocorreu o primeiro lucro operacional (EBITDA ou LAJIDA), algo bastante incomum, senão raro para o mercado de telecomunicações.

O EBITDA (earning before interests, taxes, depreciation and amortization) ou LAJIDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização) considera o resultado positivo das receitas menos os custos e despesas (PORTAL DE CONTABILIDADE).

Este indicador pode ser utilizado na análise da origem dos resultados das empresas e, por eliminar os efeitos dos financiamentos e decisões contábeis, pode medir com mais precisão a produtividade e a eficiência do negócio, sendo possível comparar com outros resultados do setor.

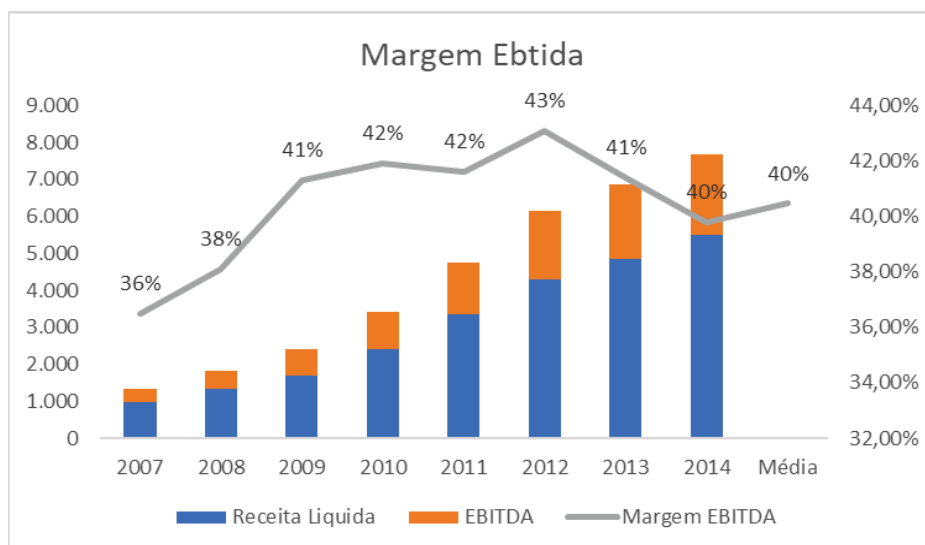
No caso da GVT, o indicador EBITDA que são apresentadas na TABELA 7 e no GRÁFICO 2 ilustram a evolução da receita líquida, mesmo mantendo margens acima ou próximo de 40% no período de 2007 a 2014:

TABELA 7 – EVOLUÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA E EBITDA

\$ Milhões	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Receita líquida	980	1.320	1.700	2.413	3.354	4.300	4.862	5.485
EBITDA	358	503	702	1.011	1.394	1.854	2.011	2.182
Margem EBITDA	36,48%	38,08%	41,30%	41,89%	41,60%	43,10%	41,40%	39,80%

Fonte: Teleco e Revista ÉpocaNota: Nota: Elaborado pelo autor.  
Nota: elaboração própria

GRAFICO 3 - EVOLUÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA E EBITDA



Elaboração com base na TABELA 7.  
Nota: Nota: Elaborado pelo autor

Apenas o indicador EBITDA, analisado de forma isolada, não demonstra que a uma empresa está crescendo de forma sustentável, mas a evolução da receita junto com a evolução do lucro ajuda reforçar o comprometimento.

Este capítulo tinha a finalidade de mostrar as práticas utilizadas pela empresa que acabaram fazendo dela um destaque no setor de telecomunicações.

## 5. CONCLUSÃO

Em um segmento que demanda grande volume de investimentos e de forma constante, conseguir montar uma estrutura inicial do zero é uma tarefa bastante complicada e que necessita ser planejada a cada momento.

Saber onde e como investir, avaliando cada ponto é de extrema importância para conseguir sobreviver.

Este trabalho teve a finalidade de estudar o caso da Global Village Telecom – GVT, empresa que surgiu através da vitória de um leilão da licença espelho, para atuar na região II de telefonia fixa, no valor de R\$ 100.000,00 e que se tornou, pouco mais de 15 anos depois, em uma das maiores vendas de empresa privada na história do Brasil, com um valor aproximado, pelo câmbio setembro de 2014, em R\$ 22 bilhões.

Neste trabalho demonstrou-se que no primeiro leilão das licenças espelhos não existiram interessados, principalmente pelo valor inicial mínimo ter sido muito alto. No segundo momento, apesar da redução de valores do lance mínimo, permaneceram ainda relativamente altos, não tiveram interessados. Somente no terceiro momento, desta vez sem valor mínimo, que tiveram interessados, porém, a proposta vencedora assim o foi pela proposta de expansão de atendimento e não pelo valor, pois a proposta que não ganhou era cerca de 27 vezes maior que a proposta realizada pela vencedora, que era de R\$ 100.000,00.

Após vencer a disputa, para cumprir as propostas que deram a vitória, seria necessário expandir rapidamente o atendimento. Para isto, apostaram em uma tecnologia de rápida expansão, chamada WLL e voltada para áreas de concentração de clientes para posteriormente atender com uma rede que possibilitaria internet em alta velocidade, ou seja, além de direcionar qual local de atendimento já visavam construir uma estrutura para virar um diferencial futuro.

A escolha das cidades era estudada para trazer o retorno o mais rápido possível, muitas vezes evitando a concorrência franca, pois uma eventual queda de braços por preço não seria viável. A quantidade de cidades novas também não era tratada com pressa, pois demanda de muitos investimentos, que foi identificado ser maior após a abertura na bolsa de valores e compra da empresa de backbone Geodex.

A GVT mudou a forma de oferecer produtos, saindo da forma de “pulsos” para uma forma por minutos, mais fácil de entender e de mensurar trazendo a transparência para os serviços de telecom. Outros produtos também seguem a linha do novo, como por exemplo a forma de mensurar ligações longas distâncias ou a linha exclusiva para conexões discadas para internet, ou seja, um dos trunfos da empresa era inovar na forma de levar o produto ao cliente.

Os indicadores financeiros podem ser tratados como os maiores responsáveis pelo sucesso da empresa, não de forma isolada, mas de forma mais clara como a empresa valorizou-se tanto ao longo de quase 15 anos, mesmo nas épocas das “vacas gordas” não deixaram de trabalhar com o foco em gastar o menos possível, trazendo o máximo. Segundo FERNANDES (p. 158) o relato de Affonso Chaves ilustra bem a forma de trabalho: “Não mudou nada, continuamos querendo desconto e melhor preço, mantivemos meta e plano de redução de custos, até aproveitando que agora comprávamos mais”. E Ricardo Sanfelice explica: “Da startup até o processo de IPO, tivemos uma fase de vacas magras, de eficiência em gestão financeira. Em 2007 entrou o dinheiro do processo de IPO e replicamos o modelo de negócio em maior escala para um novo ciclo de expansão geográfica”.

Com 3 mudanças de controladores (considerando que o IPO foi uma delas, passado de capital fechado para capital aberto), foi mostrado que ela despertou interesse de grandes grupos devido a elementos abordados neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

BNDES – 2001. Disponível em:  
<[https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/cadernos/CAD\\_19.PDF](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/cadernos/CAD_19.PDF)>

BNDES – 2002. Disponível em:  
<[https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set803.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set803.pdf)>

BNDES – PRIVATIZAÇÃO – FEDERAL – TELECOMUNICAÇÕES. Disponível em:  
<<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/desestatizacao/processos-encerrados/Privatizacao-Federais-Telecomunicacoes - valor leilões>>.

CAMPOS, Carolina Damázio. **Privatização do Setor de Telefonia Fixa: Um estudo da Região Sudeste**, 2002. Monografia de final de Curso, Ciências Econômicas, PUC Rio de Janeiro – RJ – 2002

CASTANHEIRA, N.P.; SERENATO, V.S. **Matemática Financeira e análise financeira aplicada**; para todos os níveis. Curitiba: Juruá, 2008

CONSTITUIÇÃO 1988:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

DORES, Adely Maria Branquinho das. **Telecomunicações: O Novo Cenário**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev1110.pdf>>

ESTADÃO 2010. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-avanco-das-telecomunicacoes-imp-,546036>>

ECONOMIA DE SERVIÇOS. Disponível em:  
<<https://economydeservicos.com/tag/telecomunicacoes/>>.

FERNANDES, B.; BARBOSA, C. **Sobre Fibras e Gente**. Rio de Janeiro, Sextrante, 2015.

FERRAZ, J.C. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997

FERREIRA JUNIOR, José Carlos – **Avaliação das Condições Competitivas de uma Empresa do Setor de Telecomunicações Pós privatização**: Um Estudo da Empresa Brasil Telecom, Monografia de Final de Curso, Ciências Econômicas Florianópolis – SC – 2006.

GVT - <https://www1.gvt.com.br/portal/institucional/>

NASCIMENTO, Renata. A Mudança de papel do Estado brasileiro: uma análise dos anos 50 aos anos 90. In: BENECKE, D. W., NASCIMENTO, R. **Opções de Política Econômica para o Brasil**. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer, 2003.

PENROSE, EDITH A **Teoria do crescimento da firma**. Tradutor: Tamás Szmrecsányi; Campinas, SP; Editora da Unicamp; 2006

PEREIRA, C. L. **Mercado de Capitais**. Curitiba: Editora Saberes, 2013

PORTAL DE CONTABILIDADE. Disponível em:  
<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/calculodoebitda.htm>>

POSSAS, M.L. **Estrutura de Mercado em oligopólio**. São Paulo: HUCITEC, 1987.

REVISTA ÉPOCA. Disponível em:  
<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG86596-16628,00-LUCRO+DA+GVT+CRESCER+EM.html>>.

TEIXEIRA, Rogério de A; TOYOSHIMA - Silvia H. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 34, n. 1, jan-mar. 2003 - Evolução das Telecomunicações no Brasil, 1950–2001: o caso da telefonia

TELEBRÁS - <http://www.telebras.com.br/>

TELECO - <http://www.teleco.com.br/>

TELECO GVT - <http://www.teleco.com.br/Operadoras/GVT.asp>

TELESINTESE - <http://www.telesintese.com.br/depois-da-vivendi-funto-tyrus-paga-multa-a-cvm-por-compra-da-gvt/>

TERMINOLOGIAS  
<https://tecnologia.uol.com.br/ultnot/2006/11/24/ult2870u201.jhtm>

MÓVEL

## APÊNDICE 1 - PRÊMIOS

Prêmios recebidos pela GVT de 2008 à 2015:

2015

Prêmio: 500 maiores empresas da América Latina - 297º Lugar

Prêmio: Melhores e Maiores da Revista Exame – Região PR

Prêmio: Melhores e Maiores da Revista Exame – Entre os 100 maiores grupos

Prêmio: Melhores e Maiores da Revista Exame – Melhores empresas de telecomunicações

Prêmio Inovação Jornal Valor Econômico – Entre as 100 empresas mais inovadoras no anuário Inovação.

Campeões de Inovação - revista Amanhã – Entre as 50 empresas mais inovadoras do Sul.

Marcas mais valiosas e mais fortes do Brasil - Revista Isto é Dinheiro e Millward Brown - entre as 50 marcas mais valiosas e mais fortes do Brasil em 2015.

Marca Mais Amada do Brasil em Telefonia Fixa e Banda Larga – Consumidor moderno - Uma das marcas mais amadas do Brasil em Telefonia e Banda Larga.

100 Melhores Empresas Em Cidadania Corporativa – Revista Gestão RH - entre as 100 melhores Empresas em Cidadania Corporativa no ranking da Revista Gestão RH e é destaque na categoria – QUALIDADE DE VIDA.

Empresa de maior Prestígio no Brasil no Segmento de Telecomunicações - Revista Época Negócios

Prêmio pela Melhor Proposta de Valor em Banda Larga fixa no Brasil - Frost:

2014:

Prêmio de Liderança em valor para o cliente no mercado brasileiro de serviços de telecomunicações - Frost:

Valor Grandes Grupos - entre os 200 maiores grupos do Brasil, ocupando a 76ª posição no ranking de 2014.

Empresa que mais respeita o consumidor Banda Larga, Telefonia Fixa e TV por assinatura - Revista Consumidor Moderno

Prêmio de Melhor Banda Larga do Brasil - Revista Info Exame e Portal INFO Online  
Top of Mind Paraná 2014 - Revista Amanhã

Prêmio: Great Place to Work® Brasil em parceria com a Gazeta do Povo - 2014 - Entre as Melhores Empresas para Trabalhar no Paraná.

500 Maiores Empresas do Sul - 4º lugar no ranking das 500 Maiores empresas do Sul e também é eleita a mais rentável e com maior renda bruta do setor de Telecom no Sul do país.

Guia Você S/A - Entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Prêmio IBRC de atendimento ao Cliente - Exame/ IBRC - 11º Fórum Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (FBRC).

Marca Mais Amada do Brasil em Telefonia Fixa e Banda Larga – Consumidor moderno - Uma das marcas mais amadas do Brasil em Telefonia e Banda Larga.

Uma das 10 empresas mais Inovadoras do Brasil - Revista Info

Prêmio: Melhores e Maiores da Revista Exame – Entre os 200 maiores grupos Brasil

Prêmio: Melhores e Maiores da Revista Exame - Entre 200 maiores grupos da América Latina

Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar TI - GREAT PLACE TO WORK (GPTW)

Prêmio 100 Melhores Empresas para se trabalhar - Revista Época  
 Ranking 100 Marcas Brasileiras mais valiosas - Brand Finance

2013

Banda larga mais rápida do Brasil - Anatel

Banda larga melhor avaliada - Proteste

Telefonia fixa melhor avaliada - Anatel

Prêmio 100 Melhores Empresas para se trabalhar - Revista Época

Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar TI - GREAT PLACE TO WORK (GPTW)

Melhor colocada no setor de telecomunicações - Isto É Dinheiro

Melhor empresa no setor de telecomunicações - EXAME/IBRC de atendimento ao Cliente.

Prêmio Índice de Relacionamento e Recomendação Brasil – Telefonia e Banda Larga Fixa – IRRB/ Consumidor Moderno

Prêmio de Melhor Banda Larga do Brasil - Revista Info Exame e Portal INFO Online

Melhor solução de telefonia 0800 para o mercado empresarial - Consumidor Moderno

Melhores Empresas para se Trabalhar no Paraná - Gazeta do Povo/ Great Place to Work

Prêmio As 100+ Inovadoras no Uso de TI em Tecnologia, Mídia e Telecom - Revista InformationWeek

Campeã Telefonia Fixa no Ranking Reputação Corporativa - Revista Amanhã

Prêmio IMPAR - TV por assinatura e Telefonia Fixa (Índice das Marcas de Preferência e Afinidade Regional Paraná) - Revista IMPAR

Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas (PGPS) - Revista Gestão RH

Empresas Psicologicamente Saudáveis - Revista Gestão RH

Empresa que mais Respeita o Consumidor no Brasil em Telefonia Fixa e Banda Larga – Revista Consumidor Moderno

2012

Empresa que mais Respeita o Consumidor no segmento de telefonia fixa e banda larga - Revista Consumidor Moderno.

Prêmio de Melhor Banda Larga do Brasil - Revista Info Exame e Portal INFO Online

Uma das 20 empresas mais Inovadoras do Brasil - Revista Época Negócios

Melhor solução em telefonia em nuvem para empresas - Alcatel-Lucent em Evento Global

3° Lugar como melhores para trabalhar – Setor Telecomunicações – Revistas Você S/A e Exame

Prêmio de Melhor Banda Larga do Brasil - Frost & Sullivan

Melhor atendimento ao cliente do setor de Telecom – Revista Exame e IBRC (Instituto Brasileiro de Relacionamento com o cliente)

Prêmio 100 Melhores Empresas para se trabalhar - Revista Época

Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar TI - GREAT PLACE TO WORK (GPTW)

Prêmio Banda Larga mais confiável do Brasil - Portal INFO Online e da revista INFO

2011

Prêmio empresa mais confiável do Brasil em telefonia e banda larga - Pesquisa INFO de Marcas 2011

Prêmio uma das 50 melhores empresa para se trabalhar na América Latina -

Great Place to Work e a Revista HSM.

A melhor banda larga do Brasil - Revista INFO

Melhor atendimento ao cliente do setor Telecomunicações - IBRC (Instituto Brasileiro de Relacionamento com o cliente) / Revista Exame.

10 melhores empresas de TI e Telecom para se trabalhar - Great Place to Work / Revista Computerworld.

Prêmio 100 Melhores Empresas para se trabalhar - Revista Época

150 melhores para trabalhar no Brasil - Revistas Você S/A e Exame

20 empresas mais Inovadoras do Brasil - Revista Época Negócios

8ª maior empresa do estado do Paraná, a 17ª maior empresa do Sul do País e a empresa de telecomunicações mais rentável do setor - Revista Amanhã.

Prêmio de Melhor Banda Larga do Brasil - Revista Info Exame e Portal INFO Online

2010

Prêmio de Melhor Banda Larga do Brasil - Revista Info Exame e Portal INFO Online

9ª maior empresa do estado do Paraná, a 19ª maior empresa do Sul do País e a empresa de telecomunicações mais rentável do setor - Revista Amanhã.

500 maiores em vendas de todo o Brasil - Revista Exame

100 empresas mais inovadoras - Revista Época Negócios

Prêmio 100 Melhores Empresas para se trabalhar - Revista Época

150 melhores para trabalhar no Brasil - Revistas Você S/A e Exame

Melhor Contact Center - Revista Consumidor Moderno

Empresa mais confiável em telefonia fixa – Revista Info, no prêmio Info de Marcas 2010.

10 melhores empresas de TI e Telecom para se trabalhar - Great Place to Work / Revista Computerworld.

2009

Prêmio de Melhor Banda Larga do Brasil - Revista Info Exame e Portal INFO Online

150 melhores para trabalhar no Brasil - Revistas Você S/A e Exame

Prêmio 100 Melhores Empresas para se trabalhar - Revista Época

10 Melhores Call Centers para se trabalhar do País - Consultoria de recursos humanos Hewitt Associados.

10 melhores empresas de TI e Telecom para se trabalhar - Great Place to Work / Revista Computerworld.

Empresas Mais Admiradas – Revista Carta Capital

10ª maior empresa do estado do Paraná, a 21ª maior empresa do Sul do País e a empresa de telecomunicações mais rentável do setor - Revista Amanhã.

Maior valorização de ações entre as que realizaram abertura de capital em 2007 - Revista Carta Capital

2008

Empresas Mais Admiradas – Revista Carta Capital

12ª maior empresa do estado do Paraná, a 26ª maior empresa do Sul do País e a empresa de telecomunicações mais rentável do setor - Revista Amanhã.

## Anexo I – ARTIGO 21 DA CONSTITUIÇÃO DE 1988

Art. 21. Compete à União:

I - manter relações com Estados estrangeiros e participar de organizações internacionais;

II - declarar a guerra e celebrar a paz;

III - assegurar a defesa nacional;

IV - permitir, nos casos previstos em lei complementar, que forças estrangeiras transitem pelo território nacional ou nele permaneçam temporariamente;

V - decretar o estado de sítio, o estado de defesa e a intervenção federal;

VI - autorizar e fiscalizar a produção e o comércio de material bélico;

VII - emitir moeda;

VIII - administrar as reservas cambiais do País e fiscalizar as operações de natureza financeira, especialmente as de crédito, câmbio e capitalização, bem como as de seguros e de previdência privada;

IX - elaborar e executar planos nacionais e regionais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social;

X - manter o serviço postal e o correio aéreo nacional;

~~XI - explorar, diretamente ou mediante concessão a empresas sob controle acionário estatal, os serviços telefônicos, telegráficos, de transmissão de dados e demais serviços públicos de telecomunicações, assegurada a prestação de serviços de informações por entidades de direito privado através da rede pública de telecomunicações explorada pela União.~~

XI - explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, os serviços de telecomunicações, nos termos da lei, que disporá sobre a organização dos serviços, a criação de um órgão regulador e outros aspectos institucionais; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 8, de 15/08/95:)

XII - explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão:

a) os serviços de radiodifusão sonora, e de sons e imagens e demais serviços de telecomunicações; a) os serviços de radiodifusão sonora, e de sons e imagens; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 8, de 15/08/95:)

b) os serviços e instalações de energia elétrica e o aproveitamento energético dos cursos de água, em articulação com os Estados onde se situam os potenciais hidroenergéticos;

- c) a navegação aérea, aeroespacial e a infra-estrutura aeroportuária;
  - d) os serviços de transporte ferroviário e aquaviário entre portos brasileiros e fronteiras nacionais, ou que transponham os limites de Estado ou Território;
  - e) os serviços de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros;
  - f) os portos marítimos, fluviais e lacustres;
- XIII - organizar e manter o Poder Judiciário, o Ministério Público e a Defensoria Pública do Distrito Federal e dos Territórios;
- XIV - organizar e manter a polícia federal, a polícia rodoviária e a ferroviária federais, bem como a polícia civil, a polícia militar e o corpo de bombeiros militar do Distrito Federal e dos Territórios;
- XV - organizar e manter os serviços oficiais de estatística, geografia, geologia e cartografia de âmbito nacional;
- XVI - exercer a classificação, para efeito indicativo, de diversões públicas e de programas de rádio e televisão;
- XVII - conceder anistia;
- XVIII - planejar e promover a defesa permanente contra as calamidades públicas, especialmente as secas e as inundações;
- XIX - instituir sistema nacional de gerenciamento de recursos hídricos e definir critérios de outorga de direitos de seu uso;
- XX - instituir diretrizes para o desenvolvimento urbano, inclusive habitação, saneamento básico e transportes urbanos;
- XXI - estabelecer princípios e diretrizes para o sistema nacional de viação;
- XXII - executar os serviços de polícia marítima, aérea e de fronteira;
- XXIII - explorar os serviços e instalações nucleares de qualquer natureza e exercer monopólio estatal sobre a pesquisa, a lavra, o enriquecimento e reprocessamento, a industrialização e o comércio de minérios nucleares e seus derivados, atendidos os seguintes princípios e condições:
- a) toda atividade nuclear em território nacional somente será admitida para fins pacíficos e mediante aprovação do Congresso Nacional;
  - b) sob regime de concessão ou permissão, é autorizada a utilização de radioisótopos para a pesquisa e usos medicinais, agrícolas, industriais e atividades análogas;
  - c) a responsabilidade civil por danos nucleares independe da existência de culpa;

XXIV - organizar, manter e executar a inspeção do trabalho;

XXV - estabelecer as áreas e as condições para o exercício da atividade de garimpagem, em forma associativa.

## **ANEXO 2 – EMENTA CONSTITUCIONAL Nº 8**

EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 8, DE 1995

Altera o inciso XI e a alínea "a" do inciso XII do art. 21 da Constituição Federal.

As Mesas da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, nos termos do § 3º do art. 60 da Constituição Federal, promulgam a seguinte Emenda ao texto constitucional:

Art. 1º O inciso XI e a alínea "a" do inciso XII do art. 21 da Constituição Federal passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 21. Compete à União:

XI - explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, os serviços de telecomunicações, nos termos da lei, que disporá sobre a organização dos serviços, a criação de um órgão regulador e outros aspectos institucionais;

XII - explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão:

a) os serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens;

Art. 2º É vedada a adoção de medida provisória para regulamentar o disposto no inciso XI do art. 21 com a redação dada por esta emenda constitucional.

Brasília, 15 de agosto de 1995