

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**DOUTORAMENTO EM SOCIOLOGIA ECONÓMICA E DAS ORGANIZAÇÕES**

**INVESTIMENTO PORTUGUÊS NO BRASIL:** uma análise do processo de internacionalização da Portugal Telecom, da sua estrutura organizacional e seus resultados financeiros

**Manoel Justiniano Melo da Fonseca**

**Orientação: Professor Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva**

**Júri da Prova:**

**Presidente: Doutor António Manuel da Cruz Serra**

**Vogais: Doutor José Maria Carvalho Ferreira**

**Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva**

**Doutor Idalino André Rodrigues do Nascimento Magrinho**

**Doutor Rafael Jorge Soares Duarte Marques**

**Doutora Ivone Freire Costa**

**Lisboa – Portugal**

**Fevereiro/2012**

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**DOUTORAMENTO EM SOCIOLOGIA ECONÓMICA E DAS ORGANIZAÇÕES**

**INVESTIMENTO PORTUGUÊS NO BRASIL:** uma análise do processo de internacionalização da Portugal Telecom, da sua estrutura organizacional e seus resultados financeiros

Tese apresentada ao Programa de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, como requisito para a obtenção do grau de **DOUTOR em Sociologia Económica e das Organizações**.

**Manoel Justiniano Melo da Fonseca**

**Orientação: Professor Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva**

**Júri da Prova:**

**Presidente: Doutor António Manuel da Cruz Serra**

**Vogais: Doutor José Maria Carvalho Ferreira**

**Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva**

**Doutor Idalino André Rodrigues do Nascimento Magrinho**

**Doutor Rafael Jorge Soares Duarte Marques**

**Doutora Ivone Freire Costa**

**Lisboa – Portugal**

**Fevereiro/2012**

Aos meus pais, Alice e João;  
Ana, João e Lucas, mulher e filhos, com  
todo meu amor,  
Dimas e Saulo, irmãos (*in memoriam*).

## AGRADECIMENTOS

Ao término de uma jornada tem-se a sensação de dever cumprido e de mais uma etapa vencida. E é assim que me sinto com a conclusão desta tese, que encerra um determinado momento da minha formação académica. Todavia, o percorrer deste caminho não foi fácil e nem linear, mas, contou com importantes contribuições que me conduziram a avanços teóricos e metodológicos incontestáveis, bem como à consolidação de amizades com pessoas que se tornaram importantes neste processo.

Assim, quero agradecer ao Professor Doutor Joaquim Ramos Silva, meu orientador, que teve uma participação ímpar nesta minha jornada ao fazer seus comentários, que foram fundamentais para o amadurecimento deste trabalho e que me instigaram a continuar a pesquisa mesmo quando o desânimo se abatia por conta do cansaço natural de uma longa empreitada. Saliento, também, que o Professor Ramos Silva foi mais do que um orientador, posto que, dado o fato desta relação de orientação vir desde o mestrado, realizado no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa (UTL) - a amizade foi se consolidando e hoje o considero mais que um Professor Orientador, um grande amigo.

Agradeço de forma muito especial ao Professor Doutor Carvalho Ferreira, que era o Coordenador do Doutorado em Sociologia Económica e das Organizações do ISEG/UTL, quando da minha candidatura e durante o período em que apresentei os seminários de investigação. Nestes momentos o Professor Carvalho Ferreira sempre se fez presente com observações pertinentes que me levaram à recondução do rumo da tese e me proporcionaram *insights* importantes para desvendar meu objeto de estudo.

Ao Professor Doutor António Mendonça que desde o período do mestrado mostrou-se solidário, sendo que, na sua pessoa, agradeço também à Universidade Técnica de Lisboa e ao Instituto Superior de Economia e Gestão, que me ofereceram as condições necessárias para o desenvolvimento dos meus trabalhos.

Aqui faço um agradecimento muito especial à minha família, nas figuras dos meus pais, sogros, irmãos e cunhados, que estiveram comigo nesta jornada, dando-me o apoio necessário, para que eu pudesse chegar a termo, ao compreenderem as minhas “ausências” nos momentos em que a concentração impediu-me de partilhar da convivência salutar de uma família tão querida.

À minha esposa Ana e aos meus filhos João e Lucas, sempre presentes com seu amor, compreensão e apoio e pelo compartilhamento de momentos alegres e tristes deste percurso. Ainda outro agradecimento especial a Ana, não só pelas prolongadas discussões com observações e comentários que muito me ajudaram – o que me fez elevá-la ao *status* de co-orientadora –, como também pela leitura incansável deste trabalho desde os seus momentos preliminares, sem contar com o grande incentivo dado nas minhas horas de desânimo – que não foram poucas.

Aos amigos Francisco e Lucreτία, que a partir de Cascais, com muito carinho e calor humano, sempre me apoiaram durante todos esses anos.

À minha irmã Maria do Socorro que, com todo apuro, fez a revisão do texto deste trabalho.

À Companhia de Governança Eletrônica (COGEL) da Prefeitura Municipal de Salvador, por me proporcionar a licença parcial das minhas atividades profissionais de forma a concluir as pesquisas desta tese. A todos aqueles que direta ou indiretamente partilharam comigo, de alguma forma, desta empreitada e que por ventura não foram citados nominalmente.

A cada um de vocês atribuo uma parte do sucesso desta jornada. Porém, expresso minha total responsabilidade pelas possíveis falhas, posto não ter sido sábio o suficiente para assimilar plenamente a contribuição que todos estiveram dispostos a dar-me.

Lisboa, fevereiro de 2012

Manoel Justiniano Melo da Fonseca

## RESUMO

O objetivo desta tese é analisar o investimento português no Brasil, sob a perspectiva da internacionalização da Portugal Telecom, da sua estrutura organizacional e de seus resultados financeiros, entre os anos de 1998 a 2009. O referencial teórico pautou-se no institucionalismo. Assim, construiu-se uma base metodológica que permitiu identificar os principais fatores determinantes do processo de internacionalização da Portugal Telecom. A evolução da estrutura organizacional do Grupo PT foi analisada para demonstrar a sua flexibilização ao perseguir a estratégia de internacionalização. Esta estratégia foi direcionada principalmente para o setor de telecomunicações no Brasil, particularmente na telefonia móvel. Assim, fez-se necessário debruçar-se sobre a análise deste setor. A avaliação dos investimentos e dos resultados financeiros foi realizada com o objetivo de demonstrar que os bons resultados financeiros alcançados confirmam que a estratégia citada foi acertada. Por fim, nas conclusões resgataram-se os principais argumentos desenvolvidos, de forma a demonstrar que os aparatos institucionais portugueses e brasileiros favoreceram a Portugal Telecom no seu processo de internacionalização e que este processo foi bastante profícuo para a PT, haja vista os resultados financeiros alcançados durante o período sob estudo.

**Palavras-chave: Internacionalização. Institucionalismo. Estrutura Organizacional. Telecomunicações. Portugal Telecom. Telefonia Móvel. Investimentos. Resultados Financeiros. Estratégia. Aparatos Institucionais.**

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis is to analyze the Portuguese investment in Brazil, from the perspective of the internationalization of Portugal Telecom, its organizational structure and financial results, from 1998 to 2009. The theoretical framework was based on institutionalism. Thus, it was constructed a methodological basis which identified the main determinants of the internationalization process of Portugal Telecom. The evolution of the organizational structure of the PT was analyzed to demonstrate its flexibility in pursuing the strategy of internationalization. This strategy was directed primarily to the telecommunications industry in Brazil, particularly in mobile telephony. Thus, it was necessary to look into the analysis of this sector. The valuation of investments and financial performance was performed through the use of several indicators with the objective of demonstrating that the good financial results achieved confirm that the internationalization strategy of the PT in Brazil was correct. Finally, the conclusions rescued the main arguments in order to demonstrate that the institutional apparatuses Portuguese and Brazilians favored Portugal Telecom in its internationalization process and that this process was very fruitful for PT, given the financial results achieved during the period under study.

**Keywords: Internationalization. Institutionalism. Organizational Structure. Telecommunications. Portugal Telecom. Mobile Telephony. Investments. Financial Results. Strategy. Institutional Apparatuses.**

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Receitas Bruta e Líquida dos Três Maiores Grupos de Telecomunicações do Mercado Brasileiro (2009 e 2010) .....	148
Gráfico 2 - Participação do Número de Acessos dos Cinco Maiores Grupos de Telecomunicações do Mercado Brasileiro em 2010 .....	149
Gráfico 3 - Market Share de TV por Assinatura no Brasil em 2010 .....	151
Gráfico 4 - Market Share das Principais Operadoras de Telefonia Móvel no Brasil (2007 a 2010) .....	153
Gráfico 5 - Adições Líquidas de Celulares das Principais Operadoras do Brasil (2007 a 2010) .....	162
Gráfico 6 - Portugal Telecom – Valor do Dividendo por Ação da Remuneração Acionista (2002 - 2009) .....	189
Gráfico 7 - Portugal Telecom - Evolução dos Investimentos (1998 - 2009) ..	194
Gráfico 8 - Portugal Telecom - Receitas Operacionais Consolidadas (1998 - 2009) .....	195
Gráfico 9 – Evolução da Taxa de Câmbio Nominal e do Índice da Taxa de Câmbio Real Efetiva no Brasil (1995 – 2009) .....	197
Gráfico 10 - Portugal Telecom - EBITDA (1998 - 2009) .....	200
Gráfico 11 - Portugal Telecom – Resultado Consolidado Líquido (1998 - 2009) .....	201
Gráfico 12 - Portugal Telecom – Margem EBITDA (1998 - 2009) .....	203



Gráfico 13 - Portugal Telecom - (EBITDA menos CAPEX) e Cash Flow (1998 - 2009) .....	204
Gráfico 14 - Portugal Telecom - EBITDA/Juros Líquido (1998 - 2009) .....	205
Gráfico 15 - Portugal Telecom - Dívida Líquida/(Dívida Líquida + Capital Próprio) (1998 - 2009) .....	206
Gráfico 16 - Portugal Telecom - Evolução do Ativo Líquido (1998 - 2009) ...	209
Gráfico 17 - Portugal Telecom - Evolução da Dívida Líquida (1998 - 2009) .	210
Gráfico 18 - Portugal Telecom - Estrutura Acionista - 2009 .....	213
Gráfico 19 - Portugal Telecom – Remuneração Acionista com Dividendos (2002 - 2009) .....	215
Gráfico 20 - Portugal Telecom - Estrutura das Receitas Operacionais Consolidadas - 2009 .....	216
Gráfico 21 - Portugal Telecom - Estrutura das Receitas Operacionais Consolidadas por Área Geográfica - 2009 .....	217
Gráfico 22 - Portugal Telecom - Evolução do Número de Clientes em Portugal e no Mercado Internacional (1998 - 2009) .....	219
Gráfico 23 - Portugal Telecom - Pessoal a Serviço do Grupo (1998 - 2009)..	220
Gráfico 24 - Portugal Telecom -Estrutura do EBITDA por Segmento de Negócio - 2009 .....	222
Gráfico 25 - Portugal Telecom – Participação do EBITDA dos Negócios Móveis do Brasil no total do Grupo PT (1999 - 2009) .....	223

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese da Metodologia .....	28
Quadro 2 - Síntese dos Principais Argumentos Teóricos Abordados .....	53
Quadro 3 - Características do Processo de Privatização no Brasil (1981 - 2008) .....	87
Quadro 4 - Regiões do Plano Geral de Outorgas .....	129
Quadro 5 - Venda do Sistema Telebrás - 1998 .....	136
Quadro 6 - Principais Grupos de Telecomunicações no Brasil em 2010 .....	144
Quadro 7 - Aquisições dos Grupos de Telecomunicações no Brasil de 2006 a 2010 .....	145
Quadro 8 - Desempenho das Principais Operadoras de Telefonia Móvel no Brasil em 2010 .....	163
Quadro 9 - Portugal Telecom - Participações Acionistas Qualificadas em 2009 .....	214

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 1997 .....	106
Figura 2 - Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 1998 .....	108
Figura 3 - Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 1999 .....	109
Figura 4 - Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 2000 .....	110
Figura 5 - Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 2002 .....	111
Figura 6 - Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 2003 .....	112
Figura 7 - Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 2007 .....	113
Figura 8 - Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 2008 .....	114
Figura 9 - Composição Acionária Atual e Futura da Oi .....	169

## LISTA DE MAPAS

Mapa 1 - Telefonía Fija .....	129
Mapa 2 - Telefonía Móvel .....	129

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Investimento Direto Estrangeiro e Português no Brasil (1998 - 2009) .....	95
Tabela 2 - Participação dos Principais Grupos de Telecomunicações no Mercado Brasileiro em 2009 .....	146
Tabela 3 - Participação dos Principais Grupos de Telecomunicações no Mercado Brasileiro em 2010 .....	146
Tabela 4 - Receita Bruta dos Principais Grupos de Telecomunicações do Mercado Brasileiro (2009 - 2010) .....	147
Tabela 5 - Receita Bruta e Líquida dos Três Maiores Grupos do Mercado Brasileiro de Telecomunicações (2009 - 2010) .....	147
Tabela 6 - Número de Acessos dos Cinco Maiores Grupos do Mercado Brasileiro de Telecomunicações em 2010 .....	148
Tabela 7 - Assinantes de TV por Assinatura no Brasil (2004 - 2010) .....	150
Tabela 8 - Número de Clientes de TV por Assinatura no Brasil em 2010 .....	150
Tabela 9 - Participação das Principais Operadoras de Celular em 2010 .....	152
Tabela 10 - Market Share das Principais Operadoras de Celular no Brasil (2007 - 2010) .....	152
Tabela 11 - Diferenças em Market Share das Principais Operadoras de Celular no Brasil (2007 a 2010) .....	160
Tabela 12 - Market Share do Pré-pago e do Pós-pago das Principais	

Operadoras de Celular no Brasil em 2010 .....	160
Tabela 13 - Número de Celulares das Principais Operadoras no Brasil (2007 a 2010) .....	161
Tabela 14 - Adições Líquidas de Celulares das Principais Operadoras no Brasil (2007 a 2010) .....	161
Tabela 15 - Maiores Mercados de Telefonia Móvel em 2009 .....	170
Tabela 16 - Portugal Telecom - Investimentos 1998 - 2009 .....	177
Tabela 17 - Portugal Telecom - Resultados Consolidados 1998 - 2009 .....	195
Tabela 18 - Portugal Telecom - Margens e Indicadores 1998 - 2009 .....	203
Tabela 19 - Portugal Telecom - Situação Financeira 1998 - 2009 .....	208
Tabela 20A - Portugal Telecom - Estrutura das Receitas Operacionais Consolidadas - 2009 .....	215
Tabela 20B - Portugal Telecom - Estrutura das Receitas por Área Geográfica - 2009 .....	216
Tabela 21 - Portugal Telecom - Clientes (1998 - 2009) .....	218
Tabela 22 - Portugal Telecom - Pessoal a serviço do Grupo (1998 - 2009) .	220
Tabela 23 - Portugal Telecom - Estrutura do EBITDA por Segmento de Negócio - 2009 .....	222
Tabela 24 - Portugal Telecom - Participação do EBITDA dos Negócios Móveis do Brasil no total do Grupo PT (1999 – 2009) .....	223

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>1 INSTITUCIONALISMO COMO FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA PORTUGAL TELECOM</b> .....	29
1.1 EVOLUÇÃO DO INSTITUCIONALISMO: o velho institucionalismo .....	29
1.2 INSTITUCIONALISMO E AS PRÁTICAS INSTITUCIONAIS .....	36
1.3 INSTITUCIONALISMO E OS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS .....	39
1.4 INSTITUCIONALISMO E OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....	42
1.5 INSTITUCIONALISMO E O DEBATE EM TORNO DO CAPITAL SOCIAL	46
<b>2 PRINCIPAIS FATORES DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA PORTUGAL TELECOM</b> .....	54
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA PORTUGAL TELECOM .....	55
2.2 FATORES INSTITUCIONAIS INTERNOS QUE INDUZIRAM O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA PORTUGAL TELECOM	63
2.3 FATORES INSTITUCIONAIS DE ATRAÇÃO DO GRUPO PT PARA O BRASIL .....	69
2.3.1 Fatores Institucionais da Economia Brasileira .....	70
2.3.2 O Processo de Privatização no Brasil .....	77
2.3.3 Fatores Econômicos e Culturais da Internacionalização .....	87
2.4 INVESTIMENTO DIRETO PORTUGUÊS NO BRASIL .....	91
<b>3 EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PORTUGAL TELECOM NO CONTEXTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	101
3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: definições .....	101
3.2 ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PORTUGAL TELECOM APÓS SUA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	105
<b>4 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL: UM ESTUDO DO MERCADO DA TELEFONIA MÓVEL</b> .....	118
4.1 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL ANTERIOR À PRIVATIZAÇÃO .....	124
4.2 MARCO REGULATÓRIO PARA A QUEBRA DO MONOPÓLIO DO	

MERCADO DAS TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL .....	126
4.3 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL APÓS A PRIVATIZAÇÃO .....	135
4.4 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRO NO CONTEXTO ATUAL .....	144
4.5 CARACTERÍSTICAS DO ATUAL MERCADO DE TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL .....	152
4.6 A VENDA DA PARTICIPAÇÃO DA VIVO PELA PORTUGAL TELECOM .....	163
4.7 O MERCADO MÓVEL BRASILEIRO NO <i>RANKING</i> INTERNACIONAL .	170
<b>5 ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS E RESULTADOS FINANCEIROS DA PORTUGAL TELECOM DE 1998 A 2009 .....</b>	<b>176</b>
5.1 INVESTIMENTOS DA PORTUGAL TELECOM .....	176
<b>5.1.1 Investimentos da Portugal Telecom - Primeira Fase (1998-2001) ..</b>	<b>177</b>
<b>5.1.2 Investimentos da Portugal Telecom - Segunda Fase (2002-2007) .</b>	<b>185</b>
<b>5.1.3 Investimentos da Portugal Telecom - Terceira Fase (2008-2009) ..</b>	<b>190</b>
5.2 RECEITAS OPERACIONAIS E RESULTADOS FINANCEIROS DA PORTUGAL TELECOM .....	194
5.3 INDICADORES FINANCEIROS DA PORTUGAL TELECOM .....	202
5.4 SITUAÇÃO FINANCEIRA DA PORTUGAL TELECOM .....	207
5.5 ESTRUTURA E REMUNERAÇÃO ACIONISTA DA PORTUGAL TELECOM .....	213
5.6 ESTRUTURA DAS RECEITAS POR SEGMENTO DE NEGÓCIO E ÁREA GEOGRÁFICA DA PORTUGAL TELECOM .....	215
5.7 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES DA PORTUGAL TELECOM	218
5.8 EVOLUÇÃO DO PESSOAL A SERVIÇO DA PORTUGAL TELECOM ...	219
5.9 ESTRUTURA DO EBITDA DA PORTUGAL TELECOM .....	221
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>228</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>241</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>254</b>



## INTRODUÇÃO

O investimento estrangeiro direto (IED) vem tendo uma crescente predominância sobre as demais categorias de inversões estrangeiras no Brasil, desde meados dos anos noventa. Isso se deveu, principalmente, à estabilização da economia (após o Plano Real), que proporcionou as condições favoráveis para o investimento na produção, e às reformas estruturais associadas à privatização, que foram amparadas por diversos instrumentos legais, como a Emenda Constitucional nº 08, de 15/08/95, que eliminou o monopólio estatal sobre os serviços de telecomunicações; a Lei 9.472, de 16/07/97, que regulamentou as concessões desses serviços; e a Lei 9.491, de 09/09/97, que suprimiu os limites de participação do capital estrangeiro em empresas privatizadas.

Em relação ao investimento estrangeiro direto no Brasil, é importante salientar que mais recentemente, segundo o documento Balanço do Governo 2003-2010 (BRASIL, 2010, s. p.), no período 2003-2005 a entrada líquida de investimento direto estrangeiro perfaz US\$ 43,5 bilhões, enquanto no período seguinte de 2006-2008 a mesma totalizou US\$ 98,5 bilhões. Segundo o IPEA (2011, p. 34), “De acordo com o Banco Central do Brasil (BCB), o fluxo de investimento direto estrangeiro (IDE) no Brasil cresceu 66,3% entre 2001-05 e 2006-10 (de US\$ 20.256 milhões para US\$ 33.705 milhões em termos médios)”.

Neste contexto de incremento do IED global vale salientar o investimento português no Brasil, que no período de 1995 a 2002 cresceu a um ritmo bastante acentuado, dando um contributo muito significativo para o estreitamento das relações econômicas luso-brasileiras (SILVA, 2005).

Um momento expressivo deste processo foi a aquisição da Telesp Celular (Estado de São Paulo) pela Portugal Telecom (PT), em julho de 1998, no quadro da privatização da Telebrás<sup>1</sup>. Essa operação possibilitou o estreitamento das relações entre as economias portuguesa e brasileira no setor chave das telecomunicações.

---

<sup>1</sup> Para uma análise mais detalhada desse processo vide FONSECA, 2004a.

Como se evidenciará ao longo desta tese, o processo de internacionalização da Portugal Telecom foi assumido como estratégia da empresa em 1997, numa perspectiva de crescimento para fazer face aos desafios de uma nova época de mudanças extremamente velozes e de grande magnitude.

A estratégia de internacionalização da PT foi incrementada em 1997 – com acordos de colaboração com parceiros estratégicos<sup>2</sup>, tornando-se uma realidade em 1998 através dos investimentos realizados no mercado brasileiro de telecomunicações<sup>3</sup>, que apresentavam condições de crescimento bastante favoráveis.

Com estas aquisições, a Portugal Telecom, fez sua opção em novos mercados, que apresentavam grandes potencialidades de crescimento, sobretudo em países aonde possuía vantagens distintivas relevantes, advindas das suas ligações culturais, linguísticas e evidentemente do conhecimento dos negócios, marcando dessa forma decisivamente seu processo de internacionalização.

Diante deste processo, a PT teve que se reestruturar. Todavia, observa-se que se não existe, em princípio, a melhor forma de estruturar ou de pré-delinear uma organização, também não se pode deixar de considerar maneiras alternativas de estrutura para se antecipar e se adaptar às constantes mudanças do ambiente social. Como a organização não pode sobreviver na dependência absoluta de variações ambientais, inclusive pela impossibilidade de prever e perceber todas as mudanças, ela necessita de alguma regularidade estrutural para enfrentar as incertezas externas.

Na medida em que a estrutura organizacional constitui-se em uma das formas de a organização concretizar os seus objetivos e como estes decorrem da estratégia da empresa, é necessário que estratégia e estrutura se interliguem. Caso os gestores introduzam uma significativa mudança na estratégia da organização, torna-se imperioso adaptar a estrutura para concretizar tal

---

<sup>2</sup> Aquisição de 1% do capital social da Telefónica e participação no sistema Telebrás.

<sup>3</sup> Aquisição de importantes posições na Telesp Celular, na Telesp (Fixa) e na CRT – Companhia Riograndense de telecomunicações.

alteração. Ora, como a Portugal Telecom passou a ter como estratégia a sua internacionalização, é importante que se observe como esta estratégia influenciou a estrutura organizacional da empresa, bem como sobre os seus resultados financeiros. Sendo assim, importa investigar:

- Quais são os aparatos institucionais e como eles influenciaram a internacionalização da Portugal Telecom, particularmente em direção ao Brasil?
- Como a internacionalização da Portugal Telecom moldou sua estrutura organizacional para alcançar um novo patamar de resultados financeiros?
- Qual a importância do investimento da Portugal Telecom no setor de telefonia móvel brasileiro?
- Como este investimento tem se comportado entre os anos 1998 e 2009?
- Qual a efetiva participação dos resultados financeiros da VIVO no Grupo PT?

As relações econômicas luso-brasileiras conheceram uma forte aceleração no período de 1995 a 2002 – haja vista o desenvolvimento do investimento português no Brasil –, sem dúvida a melhor prova disso. É certo que, no começo dos anos 1990 eram raras as empresas portuguesas que investiam no Brasil, enquanto que em meados da primeira década dos anos 2000 (ICEP, 2005) várias centenas já se encontravam bem enraizadas no mercado brasileiro, e destas, um número significativo tornou-se de fato luso-brasileira pela dimensão dos seus negócios.

Diante deste quadro, pode-se ressaltar a relevância deste estudo, que está voltado para analisar o processo de internacionalização da Portugal Telecom, que se deu, particularmente, com a ampliação do investimento direto português no setor de telecomunicações do Brasil. Para tanto foi observado o comportamento desse investimento entre os anos 1998 e 2009, e como ocorreram as transformações na estrutura organizacional do Grupo PT; ao mesmo tempo, foi identificada a efetiva participação dos resultados financeiros da VIVO no referido Grupo.

Vale ressaltar, que a Portugal Telecom conseguiu obter bons resultados financeiros no período analisado, particularmente com base na contribuição dos investimentos realizados no Brasil, pois, antes do seu processo de internacionalização, no fim dos anos 1990, a participação vinda do exterior para os resultados da empresa era muito pequena. Se considerarmos que no ano de 2000 a participação das receitas internacionais do Grupo PT foi de 16%, e, que esta contribuição saltou para 51,5% em 2009 (ressaltando aí a cota-parte do Brasil com 48%), constata-se que o crescimento das receitas geradas pelos ativos internacionais da Portugal Telecom cresceu mais de 220% em nove anos.

O estudo não pretende simplesmente constatar a realidade das finanças e da estrutura organizacional da empresa escolhida. A sua singularidade é salientada, também, pelas possibilidades que ele oferece como instrumento de apoio e orientação na formulação de políticas públicas e na tomada de decisão governamental voltadas para o setor de telefonia móvel no Brasil, bem como pelo fato de se constituir em uma etapa para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

Desse modo, salienta-se o objetivo geral da pesquisa como sendo o de analisar o investimento português no Brasil sob a perspectiva da internacionalização da Portugal Telecom, da sua estrutura organizacional e de seus resultados financeiros, entre os anos de 1998 a 2009. Tal tarefa foi perseguida através dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar o aparato institucional e como este influenciou o processo de internacionalização da Portugal Telecom.
- Analisar os investimentos diretos portugueses no Brasil.
- Estudar a internacionalização da Portugal Telecom e como este processo moldou sua estrutura organizacional para alcançar um novo patamar de resultados financeiros.
- Analisar o comportamento dos investimentos da PT no setor de telefonia móvel brasileiro.

- Analisar os resultados e principais indicadores financeiros da Portugal Telecom, salientando a efetiva participação da VIVO no Grupo PT.

Resumindo, o período analisado na presente tese compreendeu os anos de 1998 a 2009. A vinda do capital português para o Brasil, através do investimento da Portugal Telecom, deu-se no setor de telecomunicações, particularmente na telefonia móvel. A consolidação desse investimento ocorreu no final de 2002, através da constituição da Brasilcel, *joint-venture* controlada pela Telefónica Móviles (50%) e pela Portugal Telecom (50%), a qual deu origem, em abril de 2003, a VIVO. Em julho de 2010, essa aliança foi dissolvida através da aquisição da parte da PT pela Telefónica. Portanto, o ano de 2010 já não interessa para efeitos deste estudo, apesar de que simultaneamente ao anúncio da venda foi divulgada a compra de uma participação de 22,38% da operadora de telefonia brasileira Oi. Dessa forma, com a manutenção da presença da PT no Brasil, fizeram-se necessárias algumas referências a este ano.

A metodologia utilizada foi pautada no levantamento de informações sobre os investimentos portugueses no Brasil, particularmente no setor das telecomunicações, bem como sobre a estrutura organizacional do Grupo PT e sobre seus resultados financeiros.

Esta análise caracterizou-se por ser um estudo de caso, que é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e em que múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

O estudo de caso tem sido utilizado, enquanto estratégia de pesquisa, em muitos contextos, “para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (YIN, 2005, p. 20).

A grande flexibilidade do estudo de caso possibilita que não se siga um roteiro rígido para o desenvolvimento da pesquisa, posto ser o mesmo um meio para

se coletar dados, preservando o caráter unitário do objeto a ser estudado, sendo caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. De acordo com Gil (2002), selecionar um caso depende dos propósitos da pesquisa e pode se dar a partir de três modalidades: intrínseca, instrumental e coletiva.

A modalidade intrínseca é adotada quando “o caso constitui o próprio objeto da pesquisa” e o que se deseja é “conhecê-lo em profundidade”, a exemplo da Portugal Telecom, que se constitui em objeto de nossa análise. A modalidade instrumental é adotada quando se tem por meta “o propósito de auxiliar no conhecimento ou redefinição de determinado problema”, a exemplo da análise de “estudantes do ensino fundamental numa pesquisa que tenha como objetivo estudar a aplicabilidade de métodos de ensino”. Por fim, a modalidade coletiva é usada quando se visa “estudar características de uma população”, a exemplo da análise de “empresários numa pesquisa cujo objetivo é analisar as crenças e os temores da categoria” (GIL, 2002, p. 138-139).

Yin (2005, p. 32), por sua vez, analisa o estudo de caso como investigação empírica que: “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos”. Em outras palavras, ele é utilizado como método quando se quer, deliberadamente, “lidar com condições contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo” (YIN, 2005, p. 32). Yin aprofunda sua definição ao levar em conta que

A investigação de estudo de caso

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (2005, p. 33).

Desse modo, ele se torna uma “estratégia de pesquisa” que “compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas

de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos” (YIN, 2005, p. 33).

Nesta perspectiva, a pesquisa foi viabilizada através dos seguintes procedimentos:

1. Levantamento e fichamento das referências bibliográficas pertinentes ao estudo.
2. Levantamento do aparato institucional que possibilitou o processo de internacionalização da Portugal Telecom.
3. Levantamento dos investimentos realizados pela Portugal Telecom no setor de telefonia móvel brasileiro.
4. Levantamento da estrutura organizacional do Grupo PT.
5. Recolhimento das informações financeiras do Grupo PT.

Inicialmente foram previstas algumas entrevistas com responsáveis da Portugal Telecom, contudo, em parte por dificuldades logísticas, mas, principalmente por não terem sido consideradas fundamentais, devido não só ao enfoque preferencial da tese na adaptação da estrutura organizacional da empresa (posterior à sua internacionalização), com também por seus resultados financeiros no período estudado, aquelas não foram realizadas. Uma síntese da metodologia é apresentada no Quadro 1.

O referencial teórico deste trabalho se reportou ao institucionalismo, que apresenta o pressuposto básico de que as instituições afetam o comportamento dos atores sociais. Os atores sociais, por não serem elementos sociais passivos, por sua vez, moldam as instituições. Assim, obtém-se um quadro de interação complexa entre instituições e atores sociais em permanente movimento dinâmico, longe, portanto, de configurar uma relação determinista e inequívoca.

Carvalho Ferreira et al. (2001, p. 145) dá-nos pistas acerca de como se pode conceber as instituições, senão vejamos:

As instituições passam a ser concebidas como produto das construções dos indivíduos em interação de onde não está ausente nem a possibilidade de conflito, nem a de mudança e inovação. (...) Estudam-se as instituições como sendo fundamentalmente constituídas e moldadas por regras, classificações, esquemas e rotinas que assumem um papel simbólico na estrutura formal e que decorrem do hábito e das tipificações socialmente definidas e partilhadas num contexto abrangente: no campo organizacional, no sector de actividade, na sociedade em geral.

Portanto, pode-se entender por instituições os constrangimentos formais (normas, leis, regras) e informais (convenções, códigos de conduta, valores) que regulam (constrangem) as interações humanas. Este escopo teórico metodológico é o que dará suporte às análises aqui desenvolvidas.

Para além desta introdução, a tese está estruturada em mais cinco capítulos e uma conclusão. O capítulo 1 objetiva realizar um estado da arte do institucionalismo, considerado como fundamentação teórica para o processo de internacionalização da Portugal Telecom. Assim, revisitou-se o institucionalismo na perspectiva histórica ao se resgatar as suas primeiras análises, denominadas de velho institucionalismo, que surgiram entre os anos 20 e 30 do século XX nos Estados Unidos e têm Thorstein Veblen e John R. Commons como seus representantes.

Passou-se, em seguida, ao estudo do institucionalismo e de suas práticas institucionais, baseando-se nas análises de DiMaggio e Powell que explicam a crescente homogeneidade cultural e de formas e práticas organizacionais a partir do conceito de isomorfismo.

O institucionalismo também foi analisado a partir dos estudos de Scott que destacam a importância das relações entre a organização e o ambiente, considerando a cultura e sua influência sobre ela, visto que as organizações são consideradas como tendo duas dimensões essenciais: técnica e institucional. A dimensão técnica é regida por normas de racionalidade e eficiência, enquanto a dimensão institucional é controlada pelas expectativas do ambiente externo.



Ainda neste capítulo analisou-se a contribuição do institucionalismo e dos custos de transação para o estudo das instituições como produtos de escolhas de atores, que diante de algumas situações problemáticas (a exemplo da incerteza do cumprimento das obrigações por todos os agentes de mercado e do oportunismo), optam por efetuar contratos que exigem estruturas organizacionais que os garantam nas suas interações, ao invés de buscar diretamente a troca no mercado. Por fim, estudou-se a teoria do capital social que possibilita a construção de redes – limitadas geograficamente e compostas por indivíduos que compartilham, de forma direta e diária, opiniões, valores e objetivos – cujo resultado pode ser a superação de situações de risco social e atraso econômico.

O capítulo 2 trata do processo de internacionalização da Portugal Telecom, desenvolvendo uma contextualização histórica da empresa, para em seguida analisar os fatores institucionais internos que favoreceram essa internacionalização, a exemplo da Resolução do Conselho de Ministros nº 61/97, que objetivou apoiar a internacionalização das empresas portuguesas.

Analisaram-se também neste capítulo, os fatores de atração do Grupo PT para o Brasil, através dos arranjos institucionais da economia brasileira, a exemplo do impacto distributivo do Plano Real, da consolidação do MERCOSUL e da abertura da economia e liberalização do comércio, do processo de privatizações no Brasil, bem como do desenvolvimento recente da economia brasileira que ampliou e consolidou o mercado interno.

Os fatores econômicos e culturais também foram levados em consideração no exame desta atração do Grupo PT para o Brasil. Por fim, foram analisados os investimentos diretos portugueses no Brasil, destacando o período de 1995-2001 que teve um crescimento a uma taxa muito elevada, permitindo o estreitamento das relações econômicas entre os dois países.

Neste processo, o momento mais importante foi a aquisição da Telesp Celular, no Estado de São Paulo, pela Portugal Telecom (PT), em julho de 1998, no quadro da privatização da Telebrás. Além disso, essa operação constitui um

estreitamento das relações entre as economias do Brasil e de Portugal no setor chave das telecomunicações, que tem sido palco de grandes inovações e modernização estrutural nas últimas décadas.

O capítulo 3 visa elucidar as mudanças na estrutura organizacional da PT decorrentes da sua internacionalização. Para atingir este objetivo buscou-se conceituar a estrutura organizacional de uma empresa internacionalizada, bem como o que vem a ser estratégia.

Posteriormente, analisou-se como a Portugal Telecom tem incorporado a estratégia de internacionalização na sua estrutura organizacional. Assim, pode-se observar que a PT imbricou sua estratégia de internacionalização com sua estrutura organizacional, concluindo-se que o Grupo PT prosseguiu com o processo de reestruturação empresarial iniciado em 1997, com o propósito de flexibilizar a organização.

O capítulo 4 busca o entendimento das transformações do setor de telecomunicações no Brasil, particularizando o mercado de telefonia móvel. Para atingir este objetivo percorreu-se os seguintes caminhos: em primeiro lugar examinou-se o setor de telecomunicações no Brasil antes da privatização, que apresentava uma estrutura de mercado com características de monopólio natural; passou-se, então para o marco regulatório, que possibilitou a quebra do monopólio do mercado das telecomunicações no Brasil e que introduziu uma estrutura de mercado com característica de oligopólio; posteriormente, analisou-se o atual mercado das telecomunicações, focando no estudo da telefonia móvel no Brasil; em seguida, foi feita uma avaliação da venda da participação da VIVO pela Portugal Telecom; após isso, fez-se uma análise do mercado móvel brasileiro no *ranking* internacional; e o capítulo é finalizado salientando os principais argumentos desenvolvidos.

O capítulo 5 analisa os investimentos e os resultados financeiros da Portugal Telecom no período de 1998 a 2009, incluindo os investimentos no mercado móvel brasileiro, com a aquisição do controle da Telesp Celular em 1998, à época do programa de privatizações, e posteriormente da Global Telecom,

incluindo também a constituição e consolidação da VIVO, *Joint-Venture* da Portugal Telecom com a Telefónica Móviles no Brasil, desfeita em julho de 2010. Nesta análise foram utilizados os seguintes indicadores da Portugal Telecom: receitas operacionais e resultados financeiros; indicadores financeiros; situação financeira; estrutura e remuneração acionista; estrutura das receitas por segmento de negócio e área geográfica; evolução do número de clientes; evolução do pessoal a serviço da Portugal Telecom; e estrutura do EBITDA da Portugal Telecom. Estes indicadores foram obtidos a partir das demonstrações financeiras consolidadas da Portugal Telecom, publicadas anualmente nos seus Relatórios e Contas Consolidadas.

Por fim, nas conclusões buscou-se resgatar os principais argumentos desenvolvidos de forma a demonstrar que os aparatos institucionais, português e brasileiro, favoreceram a Portugal Telecom no seu processo de internacionalização. Além disso, a estratégia de internacionalização adotada pela PT introduziu mudanças na sua estrutura organizacional, que por sua vez teve que se adequar de forma a se transformar em estrutura flexível para fazer frente à “nova” configuração da empresa na condição de empresa internacionalizada. Também se analisou o estreitamento das relações luso-brasileiras advindas desse processo, particularizando a aquisição da Telesp Celular, que no bojo das privatizações do setor de telecomunicações brasileiro possibilitou, entre outros fatores, a entrada do investimento português no Brasil. Demonstrou-se, também, que tal processo foi bastante profícuo para a PT, haja vista os resultados financeiros alcançados durante o período sob análise.

### Quadro 1: Síntese da Metodologia

Objetivos	Indicadores	Fontes de dados
<p>Objetivo geral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar o investimento português no Brasil, sob a perspectiva da internacionalização da Portugal Telecom, da sua estrutura organizacional e de seus resultados financeiros, entre os anos de 1998 a 2009.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução do investimento direto português no Brasil.</li> <li>Evolução do investimento da PT no setor de telefonia móvel brasileiro.</li> <li>Evolução da estrutura organizacional do Grupo PT.</li> <li>Resultados e indicadores financeiros do Grupo PT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamento bibliográfico.</li> <li>Relatórios Anuais do Grupo PT.</li> <li>Relatórios Anuais do Banco Central do Brasil.</li> <li>Relatórios Anuais da ANATEL.</li> <li>Realização de pesquisas em sites especializados e governamentais.</li> </ul>
<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar o aparato institucional que possibilitou o processo de internacionalização da Portugal Telecom.</li> <li>Analisar os investimentos diretos portugueses no Brasil.</li> <li>Estudar as transformações na estrutura organizacional do Grupo PT no período sob análise.</li> <li>Analisar o comportamento dos investimentos da PT no setor de telefonia móvel brasileiro.</li> <li>Analisar os resultados e principais indicadores financeiros da Portugal Telecom, salientando a efetiva participação da VIVO no Grupo PT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislação portuguesa e brasileira. Fatores culturais.</li> <li>Total dos investimentos no Brasil e sua evolução entre os anos de 1998 e 2009.</li> <li>Organograma do Grupo PT, bem como suas práticas de governança.</li> <li>Total dos investimentos financeiros do Grupo PT e Total do CAPEX (Investimento corpóreo e incorpóreo).</li> <li>Receitas Operacionais, EBITDA, Margem EBITDA, Resultado Líquido, CAPEX (EBITDA menos CAPEX), Cash Flow, (CAPEX/ Receitas Operacionais), (EBITDA/Juros Líquido), ((Dívida Líquida)/ (Dívida Líquida mais o Capital Próprio)), Estrutura do EBITDA do Grupo PT.</li> </ul>	

Fonte: Elaboração própria.

## **1 INSTITUCIONALISMO COMO FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA PORTUGAL TELECOM**

O institucionalismo apareceu nos Estados Unidos nas primeiras décadas do século XX, tendo como representantes autores como Thorstein Bunde Veblen (1857-1929) e John Rogers Commons (1862-1945). Os estudos desses autores são conhecidos pela denominação de “velho institucionalismo” e se constitui numa das mais importantes tentativas de crítica não-marxista à economia política marginalista, vez que rejeita a racionalidade da ação e a visão hedonista do comportamento individual.

Esse “velho institucionalismo” ficou em segundo plano até os anos 1960, quando reaparece acrescido do adjetivo novo. Segundo Théret (2003, p. 225),

O institucionalismo, que passa por uma fase de renovação em todas as ciências sociais, distingue-se de outros paradigmas intelectuais, especialmente as ortodoxias do individualismo metodológico, ao apontar para a necessidade de se levar em conta, a fim de se compreender a ação dos indivíduos e suas manifestações coletivas, as mediações entre as estruturas sociais e os comportamentos individuais. Essas mediações são precisamente as instituições.

O Institucionalismo, todavia, não se constitui em uma corrente de pensamento unificado, visto que, podem ser identificados diversos sentidos a depender da disciplina que o analisa. Os diversos sentidos sobre o institucionalismo se aproximam, principalmente, por conta do ceticismo que as diversas disciplinas (economia, história, sociologia etc.) “revelam a respeito das concepções atomísticas dos processos sociais e pela crença difusa de que os dispositivos institucionais e os processos sociais são importantes” (THÉRET, 2003, p. 225).

### **1.1 EVOLUÇÃO DO INSTITUCIONALISMO: o velho institucionalismo**

O velho institucionalismo considerava a economia como um todo distinto dos fenômenos particulares. Sendo assim, a análise da economia não deve ser baseada no somatório das atividades dos indivíduos movidos pela busca de um

ganho econômico máximo. É possível identificar padrões de ação coletiva, que não se reduzem à pura soma dos atos individuais.

Veblen, considerado o pai do institucionalismo, desenvolveu sua abordagem a partir do seu ceticismo face à economia tradicional, a qual considerava inapta para compreender as grandes transformações econômicas que se operaram no fim do século XIX. Para este autor as perspectivas otimistas da teoria econômica não respondiam aos desenvolvimentos sociais que são fruto de um capitalismo guiado pelo mercado. Ou seja, as análises tradicionais não ajudavam a entender corretamente a questão da mudança social. Assim, Veblen procurou refundar a análise econômica a partir de bases institucionais, colocando-as no centro da sua análise e não os indivíduos, como fazia a economia tradicional, ao tempo em que procurava evidenciar a incapacidade do mercado em assegurar o bem-estar coletivo.

De acordo com Almeida (1983), Veblen enfatizava a análise do comportamento coletivo, “que com o tempo tornava-se uma instituição”, ao considerar que

o comportamento humano revelava tendências definidas que acabavam por configurar um padrão de ação coletiva, que com o tempo tornava-se uma instituição. Instituição era, pois, um conjunto de hábitos, costumes e modos de pensar cristalizados em práticas aceitas e incorporadas pela comunidade. A permanência das instituições expressava a existência de modos de pensar e de agir arraigados em grupos determinados ou em toda a sociedade (ALMEIDA, 1983, p. XIII).

Pode-se então salientar, que na visão de Veblen (1983), instituição era entendida como sendo qualquer padrão organizado de comportamento coletivo, constitutivo do universo cultural. Essa definição de instituição abarcava não só as organizações criadas com fins específicos, a exemplo da família, escola, etc., mas, também, todo um conjunto de usos e costumes, leis e códigos de conduta, modos de pensar e de agir culturalmente sacramentados.

A originalidade de Veblen foi ter assinalado a importância da cultura para a análise econômica. Para ele, os esquemas culturais nos quais se insere a ação

do homem são o produto da herança de sua experiência passada, trazidas por intermédio de tradições e convenções. A essa idéia, Veblen unia a proposição de que a ação econômica não poderia ser desvinculada do contexto cultural, o qual forma um complexo orgânico de hábitos de pensamento.

Ao trazer a questão da instituição como unidade central de análise, em contraponto ao pensamento neoclássico que concentrava as atenções no indivíduo e na sua racionalidade, o velho institucionalismo abriu novas perspectivas de estudos. Assim, salientam-se algumas idéias decorrentes desta visão, tais como: as preferências individuais definidas racionalmente de acordo com os neoclássicos, na realidade têm motivações mais complexas que as simplesmente econômicas, posto serem limitadas ou restringidas pelas instituições; o mercado não funciona livremente e de forma única, visto ser ele normatizado por intermédio de regulações econômicas, sociais, institucionais etc.

A abordagem institucionalista seguidora de Veblen preocupa-se em geral com três questões: inadequação da teoria neoclássica em tratar as inovações, por considerá-las “dadas”, desta forma desconsidera as condições de sua implementação; preocupação com a forma pela qual a mudança ocorre e não com o “equilíbrio estável”; e ênfase no processo de evolução econômica e transformação tecnológica (CONCEIÇÃO, 2007, p. 623).

Contudo, este redirecionamento de unidade central de análise não implicou na exclusão dos aspectos individuais, uma vez que instituições e indivíduos são constituídos de forma mútua, na medida em que as primeiras tanto moldam como são moldadas pela ação humana, através de esquemas culturais.

O velho institucionalismo, todavia, não conseguiu deixar um corpo teórico integrado e sólido e os motivos estão relacionados ao “predomínio do enfoque neoclássico nos principais centros da Europa e da América do Norte, que se fortaleceu ainda mais com a inserção da quantificação na economia” (FONSECA, 2003, p. 15).

Esta abordagem ficou relegada a segundo plano no contexto teórico da economia durante quase quarenta anos, reaparecendo nos anos de 1960 acrescida do adjetivo “novo”, tomando corpo no decorrer das décadas posteriores. Este revigoramento do institucionalismo emergiu, principalmente, da pressuposição “de que a vida econômica não pode ser entendida se não se levar em conta as dimensões culturais e cognitivas das estruturas sociais e as instituições políticas nas quais está inserida” (LOPES JÚNIOR, 1995, p. 102). Ainda segundo Lopes Júnior,

Esta pressuposição decorreu do reconhecimento do evidente esgotamento do modelo neoclássico enquanto resposta teórica e prática às transformações cruciais da vida econômica e social da década de noventa, que possibilitou a abertura de imensas possibilidades para uma nova leitura social da organização econômica (LOPES JÚNIOR, 1995, p. 102).

Segundo Meyer (2008, p. 788), a concepção institucional surge no campo das organizações por volta dos anos 1970 contrapondo-se ao chamado “velho institucionalismo”. Dessa forma, Meyer coloca que,

Contemporary institutional theorizing in the field of organizations dates back thirty-odd years. This particularly describes what are called new or neo-institutionalisms. These terms evoke contrasts with earlier theories of the embeddedness of organizations in social and cultural contexts, now retrospectively called the ‘old institutionalism’ (...). They went through a period of inattention, so that when institutional thinking came back in force after the 1960s, it seemed quite new. Institutional theories, as they emerged in the 1970s, received much attention in the field, along with other lines of thought emphasizing the dependence of modern organizations on their environments.

Salienta-se, então, que o novo institucionalismo tem-se conformado como uma perspectiva teórica relevante para analisar diversos fenômenos sociais contemporâneos, que não eram adequadamente explicados a partir das posições teóricas mais convencionais ou a partir daquelas de ordem crítica que por seu nível de análise não conseguiam explicar a especificidade dos fenômenos, de seus processos de estruturação e seu funcionamento. Todavia, segundo Menezes e Fonseca (2010b, p. 114), o novo institucionalismo,

(...) não se constitui em uma corrente de pensamento unificada. Ao contrário, no mínimo três abordagens diferentes reivindicam o título de novo institucionalismo, posto que buscam elucidar o papel



desempenhado pelas instituições na determinação de resultados sociais e políticos. Estas abordagens podem ser identificadas como institucionalismo histórico, institucionalismo sociológico e institucionalismo da escolha racional.

O surgimento do institucionalismo histórico ocorreu a partir de uma “reação contra a análise da vida política em termos de grupos e contra o estruturo-funcionalismo, que dominavam a ciência política nos anos 60 e 70” (HALL e TAYLOR, 2003, p. 194). Para esta concepção, o principal fator estruturador do comportamento coletivo é a organização institucional da comunidade política ou a economia política.

Este pensamento pode ser associado à idéia de *path dependency*, a qual entende que o impacto das instituições sobre a ação mais em termos de consequência não-intencionais do que sob restrições estratégicas. De acordo com Nascimento (2009, s. p.) “O institucionalismo histórico, geralmente, usa as noções de choques externos ou tensão institucional para explicar a transformação e a criação institucional”. Dessa forma, esta corrente do pensamento institucionalista preocupa-se em ver as instituições como estruturas formais, que criam normas e valores.

O institucionalismo sociológico surge a partir da teoria das organizações em finais dos anos 1970. Como afirmam Hall e Taylor (2003, p. 207), esse movimento decorreu da contestação, por parte de alguns sociólogos, “da distinção tradicional entre a esfera do mundo social, vista como o reflexo de uma racionalidade abstrata de fins e meios (de tipo burocrática) e as esferas influenciadas por um conjunto variado de práticas associadas à cultura”. Conforme Théret (2003, p. 228),

O enfoque cultural, privilegiado pela teoria das organizações (na base do institucionalismo sociológico), enfatiza a dimensão rotineira do comportamento e o papel desempenhado pela visão de mundo do ator na interpretação de situações. Nesse caso, as instituições corresponderiam aos “planos morais e cognitivos de referência sobre os quais são baseadas a interpretação da ação”.

Como pode ser visto nesta concepção, a questão cultural torna-se central na medida em que níveis de percepção e comportamentos rotineiros

influenciariam as ações dos atores e estes tenderiam a se comportar de forma similar, na perspectiva do isomorfismo de DiMaggio e Powell (2005).

Seguindo o pensamento de March e Olsen (1989), os institucionalistas sociológicos definem instituições em termos de normas e valores, ou seja, como um conjunto de regras e rotinas correlacionadas, caracterizadas enquanto estruturas cognitivas separadas das estruturas formais

O institucionalismo sociológico busca estabelecer a importância das formas institucionalizadas para explicar a estrutura adotada pelas organizações, além das considerações que podem fazer em termos de eficiência. Esta estrutura analítica questiona as explicações racionalistas, para enfatizar que as organizações incorporam procedimentos socialmente racionalizados para alcançar e manter sua legitimidade.

A teoria da escolha pública desenvolveu-se a partir da concepção da escolha racional, que é uma teoria normativa preocupada com o comportamento e supõe que todos os indivíduos são racionais nas escolhas e na ação. Nos anos 50, o economista James Buchanan começou a estudar a tomada de decisões nas instituições governamentais, e junto a Gordon Tullock (1962), desenvolveu um nicho em torno da teoria da escolha pública ou racional. Preocupou-se também, com o funcionamento eficiente das instituições governamentais para formar as preferências individuais sobre os bens e as políticas públicas (CHILCOTE, 1997).

Apesar da existência de uma considerável variedade de enfoques dentro do institucionalismo da escolha racional, os principais autores desta corrente centram-se no agente e concebem as instituições como restrições ou como produto das atuações necessárias para satisfazer seus interesses.

As explicações da teoria da ação coletiva partem do pressuposto de que os indivíduos são atores intencionais que perseguem objetivos específicos. Segundo Olson (1998), a ação coletiva é o resultado de um processo de conflito de interesses e aqueles que detêm algum poder de monopólio

(informação, ou influência privilegiada), conseguem fazer com que a escolha final reflita as suas preferências. O custo de informação é colocado como elemento central na formação dos grupos de interesses, bem como o fato de que o eleitor individualmente não tem muito poder de influenciar na escolha final.

Qualquer grupo que necessite de organização para obter um bem colectivo, descobrirá, então, que existe um determinado mínimo de custo de organização que tem que ser pago, por muito pouca que seja a quantidade de bem colectivo que ele venha a obter. Quanto maior o número de membros no grupo, maiores serão os custos mínimos. Quando estes custos mínimos organizacionais são acrescentados aos outros custos iniciais ou mínimos de um bem colectivo, resultantes das suas características técnicas, previamente referidas, é evidente que o custo da primeira unidade de um bem colectivo será bastante elevado em relação ao custo de algumas unidades subsequentes. Por muito grandes que sejam os benefícios de um bem colectivo, quanto mais elevados forem os custos totais absolutos da obtenção de qualquer quantidade desse bem, menos provável será que, até mesmo uma quantidade mínima desse bem, possa vir a ser alcançada sem coerção ou incentivos externos (OLSON, 1998, p. 42-43).

Salienta-se, assim, que os indivíduos não farão parte de grupos que lutam por um bem público, a menos que haja “coerção”, ou sejam estimulados mediante algum “incentivo externo”. O problema da ação coletiva é a identificação do por que agentes racionais e egoístas contribuiriam no sentido da obtenção de um interesse comum (fornecimento de um bem público) na medida em que eles podem beneficiar-se da mesma forma se forem outros a contribuir.

Este problema é conhecido, também, por *free-rider* (carona), ou seja, quando alguém conta com a possibilidade de beneficiar-se da ação coletiva dos demais sem sofrer os custos da participação (PEREIRA, 1996). Todavia, se todos os indivíduos agissem da mesma maneira a oferta do bem público não ocorreria e é por isto que a coerção é justificada.

Para efeitos do desenvolvimento deste trabalho, analisamos o institucionalismo a partir das seguintes perspectivas: institucionalismo e as práticas institucionais; institucionalismo e os ambientes organizacionais, que por sua vez subdividem-se em ambiente técnico e ambiente institucional; e institucionalismo e os custos de transação. Será analisada também a questão do institucionalismo e o

debate em torno do capital social. Vejamos mais detidamente estas perspectivas.

## 1.2 INSTITUCIONALISMO E AS PRÁTICAS INSTITUCIONAIS

A perspectiva do institucionalismo e as práticas institucionais podem ser identificadas nos escritos de DiMaggio e Powell (2005), que explicam a crescente homogeneidade cultural e de formas e práticas organizacionais a partir do conceito de isomorfismo. O isomorfismo, para estes autores, reflete o entendimento das forças que pressionam as organizações em direção a uma adaptação ao mundo exterior. Segundo Carvalho Ferreira et al. (2001),

Esta teoria põe em evidência o conceito de isomorfismo para descrever as semelhanças estruturais das organizações; questiona-se sobre a homogeneidade e não sobre a variação, como tipicamente preocupava os estudiosos desta área do saber; e, do mesmo passo, avança a tese de que as organizações, por se encontrarem profundamente imbuídas no ambiente institucional, são resposta e reflexo das regras e padrões legitimados e não apenas cálculos em termos de eficiência (p. 146-147).

Observa-se então, que o entendimento sobre as estruturas organizacionais semelhantes está relacionado com a compreensão das regras e padrões que moldam as organizações. Nesta perspectiva, DiMaggio e Powell (2005) identificam três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo.

O isomorfismo coercitivo decorre de influências políticas e de problemas relacionados com a legitimidade. Esse tipo de isomorfismo caracteriza-se não somente por “pressões formais e informais” sobre as organizações, como também “pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam”. Essas pressões são encaradas pelas organizações como “coerção, como persuasão ou como um convite a se unirem em conluio” (DIMAGGIO e POWELL, 2005, p. 77).

Tais pressões podem ser exemplificadas através da identificação dos momentos em que as mudanças organizacionais decorrem, por exemplo, em função de um atendimento direto às ordens governamentais, como é o caso do uso de novas tecnologias de controle de poluição, que passaram a ser adotadas em decorrência das regulamentações ambientais. Exemplos desta natureza levam a conclusão de que

(...) a existência de um ambiente legal comum afeta diversos aspectos do comportamento e da estrutura das organizações (...). Como resultado, as organizações se tornam cada vez mais homogêneas dentro de determinados domínios e cada vez mais organizadas em torno de rituais em conformidade com as instituições maiores (DIMAGGIO e POWELL, 2005, p. 77-78).

Identifica-se, então, que a homogeneização das estruturas organizacionais decorre do fato de existir um isomorfismo coercitivo, ou seja, todo um aparato formal/legal que impõe às organizações uma moldagem semelhante. Todavia, para além dos aspectos formais, o isomorfismo coercitivo pode também se apresentar de uma forma mais sutil e menos explícita, decorrente de pressões informais e/ou culturais das sociedades nas quais estão inseridas.

De acordo com Dimaggio e Powell (2005), o isomorfismo mimético ocorre em função das incertezas ambientais ou quando as metas estabelecidas são ambíguas, o que faz com que as organizações assumam modelos de outras. Nessas situações, a organização mimética passa a copiar e utilizar práticas administrativas desenvolvidas por organizações diversas, que por estarem “dando certo” naquelas poderão “dar certo” também nas imitadoras. E é dessa maneira que ocorre o processo de homogeneização das organizações.

A homogeneização decorrente das forças miméticas é originada do fato de as organizações em sua maioria, especialmente as comerciais, enfrentarem grande incerteza. Os executivos percebem que uma inovação em uma empresa, geralmente vista como bem sucedida, é plausível de ser copiada. Essa adoção de modelos é efetuada sem nenhuma prova clara de que o desempenho será melhorado.

Os processos miméticos explicam por que manias e modas ocorrem no mundo dos negócios, a exemplo das técnicas como gestão da qualidade total que foram adotadas sem evidência clara da eficiência ou eficácia. O único benefício certo é que as sensações de incerteza da gerência serão reduzidas e a imagem da empresa será melhorada porque ela é vista como utilizando as mais recentes técnicas gerenciais.

Similarmente, esta idéia de mimetismo foi desenvolvida, também, por Schumpeter (1982, p. 43-66) ao desenvolver sua teoria do desenvolvimento econômico, na qual aparece a figura do empresário inovador enquanto agente econômico que “traz novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica”. Esta situação impulsionaria o desenvolvimento e a lucratividade para a sua organização até o momento em que outros empresários começassem a imitá-lo e passassem a produzir de forma homogênea.

Assim, segundo DiMaggio e Powell (2005, p. 79),

Boa parte da homogeneidade nas estruturas organizacionais deriva do fato de que, apesar de haver considerável busca de diversidade, há relativamente pouca variação a ser selecionada. As novas organizações tomam como modelo organizações mais antigas, que já existiam na economia, e os administradores procuram ativamente modelos nos quais se basear.

Os modelos perseguidos são aqueles que demonstrem serem mais legítimos ou bem-sucedidos. Assim, o isomorfismo mimético resulta em padronização das organizações.

Já o isomorfismo decorrente das pressões normativas, ocorre principalmente em função da profissionalização. Segundo DiMaggio e Powell (2005, p. 79), a profissionalização pode ser entendida como sendo “a luta coletiva de membro de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho, para controlar a ‘produção dos produtores’ e para estabelecer uma base cognitiva e

legitimação para a autonomia de sua profissão”. De acordo com Carvalho Ferreira et al. (2001, p. 148),

(...) as expectativas culturais via profissionalização do saber-fazer. Este processo de “produção de produtores” é garantido não só pela padronização legitimada dos conhecimentos e práticas transmitidas via sistema de ensino ou formação, como também pela existência de associações profissionais que constituem uma importante rede de difusão de informação, inovações, novos modelos organizacionais e mobilização de recursos.

Assim, os métodos de trabalho padronizados tornar-se-iam os padrões do isomorfismo decorrente das pressões normativas, ou seja, as formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional, proporcionam o isomorfismo normativo. A profissionalização decorrente do fato de se ter uma ocupação leva ao compartilhamento de normas e conhecimentos com outros indivíduos, caracterizando-se como uma das formas mais frequentes de pressão normativa, implicando em certa tendência isomórfica das organizações.

### 1.3 INSTITUCIONALISMO E OS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Diversos teóricos, que têm estudado a teoria institucional nos últimos anos, destacaram a importância das relações entre a organização e o ambiente, considerando a cultura e a sua influência sobre ela, na medida em que as organizações são vistas pela concepção institucional como tendo duas dimensões essenciais: técnica e institucional. A dimensão técnica é regida por normas de racionalidade e eficiência, enquanto a dimensão institucional é controlada pelas expectativas do ambiente externo.

A idéia básica de ambiente organizacional pode ser resumida como sendo tudo o que envolve uma dada organização, interna ou externamente. Os estudos sobre o ambiente e sobre as relações organização-ambiente desenvolveram ao mesmo tempo perspectivas diferentes e divergentes sobre esses temas.

Uma das contribuições mais importante sobre essa temática está relacionada à inclusão de elementos simbólicos na formação dos ambientes organizacionais (SCOTT, 1992). Tradicionalmente os ambientes eram considerados como variáveis formadas por elementos de dimensão fundamentalmente objetiva como os recursos materiais, a tecnologia e o capital. Todavia, novos elementos foram incorporados à análise dos ambientes organizacionais.

As questões culturais e cognitivas passaram a ser estudadas como sendo aspectos poderosos dos ambientes econômicos, sociais e culturais dos ambientes organizacionais. Segundo Scott (1992, p. 157), a ênfase das análises desviou-se “das facetas técnicas para as facetas institucionais dos ambientes”. Assim, a teoria institucional acrescenta essa visão, além dos aspectos técnicos, há nela um sistema de crenças e normas institucionalizadas, ou ainda, trata-se do ambiente técnico enriquecido da análise do simbólico.

É importante destacar a diferença entre ambiente técnico e ambiente institucional, que implicam diferentes significados de racionalidade (SCOTT, 1992). O ambiente técnico controla os produtos gerados pelas organizações; o local em que se dá a troca do serviço ou produto é o mercado, sendo o retorno dependente da eficiência e da eficácia com que se deu o processo. O ambiente institucional é elaborado por normas e exigências, às quais a organização se adapta para obter legitimidade e apoio do ambiente.

Os institucionalistas ampliam, assim, a visão de ambiente ao incorporar aos fluxos e intercâmbios técnicos um sistema de crenças e de normas institucionalizadas. Desta forma, o ambiente institucional representa um enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico que incorpora as crenças e valores simbólicos. Ou seja, trata-se, então, de entender como as dimensões técnica e simbólica estão imbricadas.

Segundo Scott (1992, p. 158), o ambiente técnico é definido como o domínio no qual “um produto ou serviço é trocado no mercado e as organizações são premiadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho”. Neste



sentido, o ambiente técnico exerce controle sobre os produtos gerados pelas organizações.

O ambiente institucional, por seu lado, caracteriza-se, de acordo com Scott (1992, p. 157), “pela elaboração de normas e exigências a que as organizações se devem conformar se querem obter apoio e legitimidade do ambiente”. Assim, pode-se distinguir o controle exercido pelo ambiente técnico, daquele exercido pelo ambiente institucional. Este controle ocorre sobre as estruturas organizacionais e sobre os processos de trabalho quando da determinação dos procedimentos que devem ser usados, das qualificações de seu pessoal e dos tipos de habilidades que podem ser empregados.

Salienta-se, então, a distinção entre os ambientes técnicos e institucionais através do fato de que nos ambientes técnicos as organizações ao colocarem seus produtos ou serviços no mercado obtêm “prêmios”, posto que exercem um controle eficiente sobre o processo de trabalho, enquanto que nos ambientes institucionais, as organizações buscam apoio e legitimação ao conformar-se com as normas e requisitos que estes geram (SCOTT, 1991).

Assim, identificam-se diferentes racionalidades entre os ambientes técnicos e institucionais. O “racional”, nos ambientes técnicos, é o que permite às organizações ser eficientes, produzirem bens ou serviços aceitos pelo mercado e dessa forma atingirem os seus objetivos. Já nos ambientes institucionais, a racionalidade encontra-se nos procedimentos, normas e regras capazes de proporcionar legitimidade no presente e no futuro organizacional.

Desta forma é que se pode dizer que o institucionalismo na esfera das organizações, busca explicar o comportamento irracional das empresas, posto ser uma teoria mais aplicável em contextos “altamente simbólicos”, nos quais a eficiência técnica não é imperativa. Essa idéia foi associada principalmente aos primeiros estudos neo-institucionalistas. Em contraste, esses fenômenos apontam para um posicionamento paradigmático em relação às decisões empresariais: trata-se, então, de entender como as dimensões técnica e simbólica estão imbricadas (SCOTT, 2008, p. 217).

A teoria institucional vê as organizações como sistemas abertos, vez que considera que as pressões do ambiente social afetam a estrutura da ação racional, ao longo do tempo, e que a transformam em sistema orgânico. Ou seja, reconhece que os valores predominam sobre os fatores técnicos na determinação de tarefas da organização, o que chama de processo de institucionalização. Conseqüentemente, a teoria institucional tem olhado para a importância do ambiente social e cultural, para o conhecimento social e o sistema de normas culturais.

Desse modo, alguns elementos culturais, como valores, crenças, símbolos e mitos, passaram a ter destaque, além daqueles considerados anteriormente no ambiente, como recursos econômicos e materiais. A cultura passa a ter posição de destaque na realidade organizacional, pois a organização é em si mesma um fenômeno cultural, que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade.

A cultura pode também ser descrita como significado, compreensão e sentidos compartilhados. Pode-se também dizer que a cultura é um processo de construção da realidade, cujos fatores envolvem os indivíduos, levando-os à melhor compreensão de eventos, ações, objetos, expressões e situações, ou ainda, a cultura como um processo contínuo, que se antecipa na construção da realidade e não como algo estanque dentro da sociedade.

#### 1.4 INSTITUCIONALISMO E OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

O institucionalismo econômico considera as instituições como entes que respondem à internalização, feita pelos atores, dos limites e problemas (imperfeições) do mercado; sendo assim, as instituições passam a ser produtos de escolhas de atores que, diante de algumas situações problemáticas (a exemplo da incerteza do cumprimento das obrigações por todos os agentes de mercado e do oportunismo), optam por efetuar contratos, que exigem estruturas organizacionais que os garantam nas suas interações, ao invés de

buscar diretamente a troca no mercado (LOPES JÚNIOR, 1995). Segundo Menezes,

(...) as instituições são vistas como algo oposto ao mercado (*locus* da livre troca). As instituições são nada mais do que a configuração de contratos. Neste sentido, não só a economia, mas toda a sociedade é constituída por uma rede de contratos. As instituições não são consideradas como meros reflexos do meio, pois considera-se que elas interferem ativamente no meio, porquanto Constituições, leis, contratos etc., assim como os processos eleitorais ou os orçamentos, não são impostos de fora para dentro do campo da política (2002, p. 46).

Para Conceição (2007, p. 625-626), este pensamento aglutina três hipóteses de trabalho, a saber:

as transações e seus custos definem diferentes modos institucionais de organização; a tecnologia, embora se constitua em aspecto fundamental da organização da firma, não é o fator determinante da mesma; e, as falhas de mercado são centrais à análise, o que confere importância às “hierarquias” no referido marco conceitual.

Os institucionalistas da escolha racional reacendem o interesse pelas instituições políticas e econômicas e se preocupam em enfatizar que as decisões individuais (baseadas em condutas racionais) não podem ser explicadas sem se reportarem ao referencial institucional mais amplo no qual elas estão inseridas. Desta forma, as instituições são vistas como reduzindo os custos de transação, posto que torna previsível a conduta dos demais atores envolvidos.

Segundo Tsebelis (1998), os institucionalistas da escolha racional enfatizam a importância das instituições no cálculo estratégico dos atores. Aqui, as instituições são vistas em termos materialistas como as regras que governam o jogo político, sendo capazes tanto de oferecer oportunidades, como impor restrições aos agentes.

Desta forma, o institucionalismo econômico empreende suas análises a partir da teoria dos direitos de propriedade e da teoria dos custos de transação. Tem-se, de um lado, a crítica à economia marginalista, a partir da dimensão cultural; e de outro lado, a tentativa de reformulação do pensamento econômico,

introduzindo novos conceitos e temáticas, sem romper com os postulados neoclássicos. Segundo Lopes Júnior (1995, p. 112),

A teoria dos direitos de propriedade busca apreender as conseqüências da instauração de tais direitos, especialmente sobre: o comportamento dos agentes e a distribuição e alocação dos recursos. Já a teoria dos custos de transação, (...), foi formulada inicialmente por Coase e torna-se, em particular na obra de Williamson, um ponto nodal no modelo explicativo da NEI [Nova Economia Institucional]. A idéia central, formulada por Coase, é que a empresa é um instrumento necessário para a diminuição dos custos de transação.

Desse modo, a instituição é vista como algo oposto ao mercado (*locus* da livre troca). A instituição é nada mais do que a configuração de contratos. Neste sentido, não só a economia, mas toda a sociedade é constituída por uma rede de contratos.

As instituições, como já apontado anteriormente, não são consideradas como meros reflexos do meio, pois, considera-se que elas interferem ativamente no meio, porquanto Constituições, leis, contratos etc., assim como os processos eleitorais ou os orçamentos, não são impostos de fora para dentro no campo da política.

Todos estes fatores se desenvolvem dentro da atividade política, sendo esta organizada a partir da interação entre um conjunto de atores individuais e uma comunidade de regras, funções, rotinas, que se condensam em instituições. Segundo Nascimento (2009, s. p.), os institucionalistas da escolha racional focam

(...) sua atenção mais precisamente sobre as regras do jogo político, as quais tendem a ser associadas à estrutura material dos cenários e aos interesses dos autores, independentemente se, no mundo real, afastam-se dos parâmetros tangíveis. Para muitos institucionalistas da escolha racional, a questão mais importante não é o que as instituições são, mas o que elas representam: um equilíbrio.

De acordo com esta concepção, o governo é o meio através do qual os cidadãos (privativa ou individualmente) adotam decisões coletivas. Dever-se-ia, portanto, procurar entender o modo através do qual os indivíduos tomam decisões relacionadas com a atividade coletiva. Deste modo, o exame das

condições pelas quais os indivíduos escolhem livremente o sacrifício de seus gozos e serviços, em prol de uma provisão pública de bens e serviços, é de fundamental importância. Todavia, os indivíduos não influenciam diretamente na estrutura de poder governamental. Esta influência se dá através do processo eleitoral e isto pressupõe que, idealmente, a democracia implique em que cada cidadão participe do processo de decisão governamental.

Dessa maneira, o padrão ideal de definição da escolha pública se daria através do princípio geral, que é definido através da idéia de "*one man – one vote*", base do processo de decisão democrática. Além disso, a aceitação geral para a standardização da igualdade assegura a provisão dos serviços públicos que devem ser disponibilizados para todos os membros da comunidade.

Esta concepção, por conseguinte procura apresentar explicações a respeito de como uma coletividade consegue chegar a um consenso com relação à decisão de como, por quem e quais bens públicos serão oferecidos. Classifica os consumidores em duas categorias: comprador (vendedor) de bens privados e comprador (vendedor) de bens públicos. Identifica também que, com relação aos bens privados, o mercado é o "*locus*" onde as decisões sobre preços e quantidades são tomadas; mas, com relação aos bens públicos, as decisões se dão através do processo político organizado.

O processo político organizado passa a ser visto como um elemento fundamental para a definição da ação coletiva. A formalização da ação coletiva então é modelada baseando-se em princípios normativos, que procuram demonstrar que os indivíduos não participam igualmente no processo do mercado de decisões, considerando que a regra para o indivíduo é extremamente limitada e sua contribuição no mercado para uma decisão final pode ser muito pequena.

Quando se analisa a perspectiva de que a origem das instituições decorre da necessidade de minimização dos custos de transação levanta-se a seguinte questão: os custos de transação são originados onde? Williamson (1989)

aborda dois possíveis fatores: a imperfeição da informação e a sua distribuição desigual entre os agentes; e a racionalidade limitada dos agentes.

Estes fatores estão entrelaçados, posto que mesmo numa situação hipotética de perfeita informação, a racionalidade limitada do agente individual impede que ele decodifique essa informação. Todavia, o que se identifica na realidade, é a imperfeição da informação que junto à racionalidade limitada criam as condições para a incerteza. A incerteza associada com a repetição das transações leva ao surgimento do oportunismo.

Assim, Williamson se dedica à análise de como reduzir as condições que possibilitam o surgimento do oportunismo, o que levaria à diminuição da incerteza. Na medida em que se consiga essa diminuição amplia-se os espaços de escolha racional dos agentes, deixando explícito os limites aos seus comportamentos estratégicos e isto induziria a criação das instituições, o que significaria a diminuição dos conflitos e a socialização dos agentes.

## 1.5 INSTITUCIONALISMO E O DEBATE EM TORNO DO CAPITAL SOCIAL

Capital social é um conceito que surgiu como um importante elemento para o entendimento do funcionamento das relações humanas e da ação coletiva nas relações sociais. O capital social foi introduzido na literatura econômica como um novo conceito que tem ajudado a explicar melhor a performance econômica de nações, regiões ou grupos.

A literatura econômica costumava indicar um conjunto de estoques de capitais que condicionavam o crescimento das economias. Até recentemente, eram incluídos os capitais físicos (construções, tecnologia, equipamentos etc.), financeiro (crédito, poupanças, títulos etc.), natural (solo, subsolo, clima etc.) e humano (educação, saúde etc.). Todavia, com o aparecimento do trabalho de Coleman (1990) e posteriormente com o de Putnam (2000), observou-se o surgimento de um quinto estoque de capital, denominado de capital social, que se apresentou ser de suma importância para o crescimento das economias.

É nesta perspectiva que se pode dizer que,

A otimização do capital físico-econômico e do capital humano é alcançada na medida em que as relações de confiança e reciprocidade aumentam na comunidade. Em outras palavras, em duas ou mais comunidades em que o nível educacional das pessoas e os recursos materiais oferecidos são constantes, o que distingue o desempenho de seus membros é a confiança estabelecida, que permite mobilização coletiva e maximização dos recursos individuais existentes (ABU-EL-HAJ, 1999, p. 68).

A partir das constatações salientadas na citação é que Putnam (2000) levanta a hipótese de que os níveis de engajamento cívico e do associativismo poderiam proporcionar condições de melhoria do bem-estar da comunidade. O associativismo horizontal, fruto de confiança, normas e redes de solidariedade, produziria relações cívicas virtuosas. Enquanto que o associativismo vertical, no qual predominaria a desconfiança, ausência de normas transparentes, faccionismo, isolamento etc., produziria obstrução da ação coletiva.

Na medida em que haja capital social este pode ser intensificado através das redes de solidariedade, que se transformam em um importante elemento no processo de disseminação do conhecimento, o que possibilita a otimização necessária ao desenvolvimento.

Castells (1999) em sua trilogia “A Sociedade em Rede, O Poder da Identidade e o Fim do Milênio” analisa a maneira pela qual o novo formato de organização social (a sociedade em rede), pautada no paradigma econômico-tecnológico da informação, traz a lume não somente as novas práticas sociais, como também a própria vivência do espaço e do tempo como parâmetros da experiência social. Assim, para Castells

Redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura. Embora a forma de organização social em redes tenha existido em outros tempos e espaços, o novo paradigma da tecnologia da informação fornece a base material para sua expansão penetrante em toda estrutura social (CASTELLS, 1999, p. 497).

Salienta-se, então, que dada a existência de um ambiente de cooperação entre os atores sociais (existência de capital social, portanto) – no sentido da troca de informações, da preocupação comum com a formação dos trabalhadores, com a implantação dos serviços indispensáveis ao funcionamento e à qualidade de vida numa certa região – é uma das bases essenciais para o processo de desenvolvimento.

A pesquisa desenvolvida por Putnam (2000) está relacionada aos efeitos contraditórios da ação coletiva sobre o melhoramento do bem estar social ao observar que a complementação entre as ações institucionais públicas e as ações coletivas fortalece o engajamento cívico. A partir desta constatação, Putnam conclui que a sinergia entre o público e o privado amplia a confiança e a transparência, permitindo a implementação de políticas públicas maximizadoras do bem-estar geral (ABU-EL-HAJ, 1999).

Com a referida pesquisa, Putnam (2000) buscou explicar que o desempenho econômico e institucional superior no Norte da Itália está vinculado às instituições e organizações que datam de mil anos atrás, com a presença de associativismo (horizontal) e alto nível de participação cívica. Desta forma, o capital social está relacionado aos laços de confiança mútua, redes estabelecidas de cooperação, mecanismos comunitários de coerção e comportamento para a solução de problemas dependentes da ação coletiva. O capital social é, desta maneira, considerado um bem público, resultado de atividades sociais e laços de confiança (LOTTA e MARTINS, 2004).

Nas regiões cívicas da Itália, à diferença de Nápoles, a confiança social sempre foi um elemento básico do *ethos* que sustentou o dinamismo econômico e o desempenho governamental. Geralmente é necessário haver cooperação – entre o Legislativo e o Executivo, entre os operários e os administradores, entre os partidos políticos, entre o governo e a iniciativa privada, entre as pequenas empresas e assim por diante. Todavia, a explicitação dos contratos e da fiscalização nesses casos é amiúde onerosa ou impossível, e a coerção de um terceiro é inviável. A confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança. A progressiva acumulação de capital social é uma das principais responsáveis pelos círculos virtuosos da Itália cívica (PUTNAM, 2000, p. 180).



Assim, a confiança é um elemento fundamental para o estabelecimento da cooperação, que por sua vez provoca o fortalecimento de seus componentes horizontais, e ao mesmo tempo, o enfraquecimento de suas redes verticais. Salienta-se, então, que para Putnam a determinação do nível de associativismo se dá a partir do contexto histórico-cultural, já que o processo de acúmulo de laços comunitários e engajamento cívico para práticas associativistas é lento e pressupõe uma cultura específica de determinadas comunidades.

Fukuyama (2001) também associa a idéia de capital social à noção de cultura. Assim, capital social é definido como

(...) um conjunto de valores ou normas informais partilhados por membros de um grupo que lhes permite cooperar entre si. Se espera que os outros se comportem confiável e honestamente, os membros do grupo acabarão confiando uns nos outros. A confiança é o lubrificante, levando qualquer grupo ou organização a funcionar com maior eficiência (p. 155).

Observa-se que Fukuyama salienta que o “conjunto de valores ou normas informais” disseminado entre os membros de um grupo possibilita a cooperação e a confiança, que se torna “o lubrificante” facilitador do acúmulo de capital social.

Voltando a Putnam, críticas foram feitas ao culturalismo que ele defende, posto que ao associar as possibilidades de avanço democrático à existência de ingredientes culturais – naturais a certas sociedades –, o autor colocou a grande maioria dos países em desenvolvimento na condição de impossibilidade de alcançar a civilidade. Sendo assim, os neo-institucionais criticam essa opção metodológica ao rejeitarem essas generalizações, afirmando que a ausência de horizontalidade social, na grande maioria dos países em desenvolvimento, é fruto de ações políticas preteridas pelos regimes autoritários (ABU-EL-HAJ, 1999).

Na perspectiva de autores como Durston, o capital social apresenta-se apenas como um dos componentes para a superação de problemas materiais e imateriais, por exemplo, a erradicação da pobreza extrema. O outro

componente é a presença de instituições formais que sejam capazes de dialogar com os atores possuidores de capital social. Nesta perspectiva, é possível a produção intencional de capital social e é plenamente viável “explorar a sinergia entre a ‘institucionalidade informal do capital social na sociedade civil com a institucionalidade formal’ do Estado” (EVANS, 1996, apud DURSTON, 2003, p. 173).

Por outro lado, Marques coloca muito bem que,

Em todo o caso, a associação entre capital social e normas de reciprocidade é uma faca de dois gumes, uma vez que se é verdade que se trata de um activo com um enorme potencial para promover comportamentos cívicos, assumindo um papel desenvolvimentista e revelando mesmo um potencial elevado para anular efeitos de crowding-out de certos investimentos públicos, também não é de desprezar o seu papel na geração de conluio, arranjos extra-legais, subornos, violações de pactos e demais manifestações criminosas (2003, p. 25).

Apesar de reconhecermos a possibilidade de o capital social vir a assumir um papel que proporcionam os conluios, os associativismos dominados pela desconfiança etc –, que Putnam denominou de associativismo vertical –, salientaremos a relação que se estabelece entre o associativismo horizontal pautado na confiança e cooperação, e as potencialidades desenvolvimentistas. Visando atingir este objetivo passaremos a estudar as redes sociais.

A noção de capital social possibilita a construção de redes – limitadas geograficamente e compostas por indivíduos que compartilham, de forma direta e diária, opiniões, valores e objetivos – cujo resultado pode ser a superação de situações de risco social e atraso econômico. Nas ciências sociais as redes podem ser entendidas como “nós” e conexões entre eles, que são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação.

Nesta perspectiva, pode-se resgatar as idéias de Putnam, que procura relacionar o capital social com a virtude cívica e que esta é tanto mais poderosa quanto mais incrustada estiver numa rede de relações recíprocas

(MARQUES, 2003, p. 26). Granovetter, ao analisar o problema da incrustação, coloca que,

O argumento da incrustação enfatiza, por sua vez, o papel das relações pessoais concretas e das estruturas (ou “redes”) dessas relações na origem da confiança e no desencorajamento da má-fé. A preferência dominante em negociar com indivíduos de conhecida reputação parece confirmar que poucos confiarão realmente quer na moral generalizada, quer nos dispositivos institucionais, para os afastar de problemas (GRANOVETTER, 2003, p. 78).

As redes desempenhariam então um papel importante na produção da confiança, principalmente na atividade econômica. Elas puderam ter um desenvolvimento mais acentuado a partir da introdução do paradigma da tecnologia da informação. Deste modo,

(...) a participação em redes está associada ao capital social estrutural (...). O nível de confiança (e expectativa) entre os indivíduos da rede está relacionado com o capital social cognitivo e influencia a ação coletiva do grupo. Em parte, relaciona-se com o acesso à informação tanto no nível local quanto no mais geral, este último associado aos meios de comunicação, ou, em outros termos, às fontes pessoais e impessoais (MARTELETO e SILVA, 2004, p. 43).

Ao definir capital social como o conjunto de recursos resultantes do conteúdo das trocas sociais na rede, ele também é diretamente relacionado à capacidade de interação social de um grupo e de seus laços sociais. A confiança entre as pessoas permite a criação e participação ativa de grupos horizontais, formados por pares, que são importantes instituições que ajudam no funcionamento da economia. Desta forma, segundo Menezes e Fonseca (2010a, p. 109),

A rede social pode ser compreendida, assim, como sendo um campo existente em um dado período, estruturado por vínculos entre indivíduos, grupo e organizações que têm naturezas diversas. A rede, portanto, pode ser vista como composta por diversas camadas, cada qual associada a um tipo de relação e a um dado período. O caráter institucional da rede se dá na medida em que são elas que moldam as ações e estratégias dos atores, dependendo de sua posição, bem como ajudam a construir as preferências, os projetos e as visões de mundo.

Assim, os indivíduos organizam suas ações nos espaços políticos em função de socializações e mobilizações suscitadas pelo próprio desenvolvimento de

suas redes. Marteleto e Silva (2004, p. 47), ao analisarem as ações de intervenção social em saúde identificam que,

(...) operam três redes que ampliam o alcance das ações da comunidade: os laços entre os membros da comunidade, isto é, entre pares ou iguais (capital social de ligação); entre os membros da comunidade e representantes de organizações não-governamentais, que ampliam os laços da comunidade (capital social de ponte); entre as lideranças sociais e comunitárias e os representantes das instituições acadêmicas, que abrem os contatos dos agentes das redes locais com representantes que têm autoridade e ligação com instituições públicas (capital social de conexão).

Salienta-se, desse modo, que o verdadeiro proprietário do capital social não é o indivíduo, mas a comunidade, por intermédio da rede de relações existentes. As redes sociais passam, então, a dificultar o surgimento da figura do “carona”, e, por conseguinte, do oportunismo. Todavia, nem toda forma de capital social é positiva, posto que também pode ser usada negativamente contra os que estão fora de uma determinada rede, ou ainda gerar grupos corruptos e sistemas autoritários.

Resumidamente este capítulo tratou do referencial teórico que dará suporte à análise do processo de internacionalização da Portugal Telecom. Para efeitos de uma melhor compreensão das teorias aqui abordadas, apresentamos o Quadro 2 com a síntese dos principais argumentos teóricos.

## Quadro 2: Síntese dos Principais Argumentos Teóricos Abordados

AUTORES/CONCEPÇÃO TEÓRICA	ENUNCIADO
Veblen: velho institucionalismo	Assinala a importância da cultura para a análise econômica, ou seja, a ação econômica não pode ser desvinculada do contexto cultural que forma um complexo orgânico de hábitos de pensamento.
Dimaggio e Powell: institucionalismo e as práticas institucionais	Explicam a crescente homogeneidade cultural e de formas e práticas organizacionais a partir do conceito de isomorfismo. O isomorfismo, para estes autores, tem relação com o entendimento sobre as forças que pressionam as organizações em direção a uma adaptação ao mundo exterior.
Scott: institucionalismo e os ambientes organizacionais	Destaca a importância das relações entre a organização e o ambiente, considerando a cultura e sua influência sobre ela, na medida em que as organizações são vistas pela concepção institucional como tendo duas dimensões essenciais: técnica e institucional. A dimensão técnica é regida por normas de racionalidade e eficiência, enquanto a dimensão institucional é controlada pelas expectativas do ambiente externo.
Tsebelis; Williamson: institucionalismo e os custos de transação	Enfatiza a importância das instituições no cálculo estratégico dos atores. Aqui, as instituições são vistas em termos materialistas como as regras que governam o jogo político, sendo capazes tanto de oferecer oportunidades, como impor restrições aos agentes. Assim, as instituições são entendidas como configuração de contratos que possibilita minimizar os custos de transação entre as organizações.
Putnam: institucionalismo e capital social	O capital social está relacionado aos laços de confiança mútua, redes estabelecidas de cooperação, mecanismos comunitários de coerção e comportamento para a solução de problemas dependentes da ação coletiva. O capital social é, desta maneira, considerado um bem público, resultado de atividades sociais e laços de confiança.

Fonte: Elaboração própria.

## **2 PRINCIPAIS FATORES DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA PORTUGAL TELECOM**

O processo de internacionalização da Portugal Telecom foi apresentado como um componente fundamental da estratégia da companhia em 1997, a fim de alcançar o crescimento e enfrentar os desafios de uma nova era de extrema rapidez e mudanças profundas. Esta estratégia está expressa no Relatório e Contas Consolidadas que assim coloca,

As operações internacionais deverão ter um papel crescente no desenvolvimento do Grupo, potenciado pelos acordos de alinhamento estratégico, perspectivando-se nestes próximos anos a realização de importantes investimentos, nomeadamente na América Latina, em particular no Brasil, e em África, nas zonas do Magreb e dos países de língua oficial portuguesa. (PORTUGAL TELECOM, 1997, p. 22).

Foi reafirmada no Relatório e Contas Consolidadas de 1998, como pode ser visto abaixo:

No plano das operações internacionais, prosseguimos com firmeza a nossa estratégia, visando assegurar nos mercados emergentes onde dispomos de vantagens competitivas e interesses naturais as bases de crescimento futuro e sustentado dos negócios da PT, face às limitações que a liberalização, a dimensão e a maturidade do mercado doméstico encerram. (PORTUGAL TELECOM, 1998, p. 06).

Ela vai ao encontro dos acordos de cooperação estabelecidos com parceiros estratégicos, haja vista a aquisição de 1% do capital social da Telefônica e a participação no sistema Telebrás, tornando-se realidade em 1998 com os investimentos no mercado brasileiro de telecomunicações, através da aquisição de participações importantes na Telesp Celular, Telesp Fixa e CRT – Companhia Riograndense de Telecomunicações, que apresentavam condições muito favoráveis de crescimento.

Com estas aquisições, a Portugal Telecom implementou a sua estratégia para a entrada em novos mercados com forte potencial de crescimento, sobretudo nos países em que a PT tinha vantagens fundamentais, decorrentes de seus laços linguísticos e culturais, e evidentemente do conhecimento dos negócios.

Estes fatores têm sido determinantes no processo de internacionalização da PT.

Apesar de priorizar o mercado brasileiro, o Grupo PT, com sua expansão, alcançou uma ampla presença internacional, com investimentos nos seguintes países: Hungria, Timor-Leste, Macau, Moçambique, Quênia, Angola, Namíbia, São Tomé e Príncipe, Cabo Verde e Marrocos. Assim, pode-se salientar que

Toda a essência da visão estratégica na administração pode ser resumida na idéia de se construir, em nível organizacional, uma postura que seja suficientemente forte para indicar com clareza um caminho futuro e suficientemente flexível para ser alterado de acordo com novas condições ambientais. (MOTTA, 2001, p. 92).

A indicação clara de “um caminho futuro”, de acordo com Penrose (2006), se constitui em “expectativas”, e não em “fatos objetivos”, assim, para a autora,

‘Expectativas’, e não “fatos objetivos”, constituem os fatores determinantes imediatos do comportamento de uma firma, embora possa haver alguma relação entre as expectativas e os “fatos”. Na verdade, deve haver alguma, se a ação pretende ser bem-sucedida, já que o sucesso dos planos de uma firma depende em parte da execução deles, e em parte sobre se eles se baseiam em juízos sensatos sobre a possibilidade de ações bem-sucedidas (p, 85).

Para examinar o processo de internacionalização da Portugal Telecom é necessário que se contextualize historicamente a PT, para em seguida abordar os fatores institucionais internos que favoreceram a sua internacionalização, bem como, os fatores de atração do Grupo PT para o Brasil.

## 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA PORTUGAL TELECOM<sup>1</sup>

A Portugal Telecom, SGPS, SA (“Portugal Telecom”, empresa anteriormente denominada Portugal Telecom, SA) e as suas empresas participadas que integram o seu universo empresarial (“Grupo”, “Grupo Portugal Telecom” ou “Empresa”) operam essencialmente no setor das telecomunicações e multimédia, em Portugal e no estrangeiro, incluindo o Brasil e alguns países

---

<sup>1</sup> Parte das informações, contidas neste item, foi obtida no site da Portugal Telecom.

africanos. A empresa-mãe do Grupo é a Portugal Telecom, empresa constituída em 23 de Junho de 1994 nos termos do Decreto-Lei n.º 122/94, por fusão das empresas Telecom Portugal, SA (“Telecom Portugal”), Telefones de Lisboa e Porto, SA (TLP) (“TLP”) e Teledifusora de Portugal, SA (“TDP”) com referência a 01 de Janeiro de 1994.

Numa perspectiva institucionalista, o Decreto-Lei nº 122/94 criou as condições para a constituição de um operador nacional de telecomunicações, e mais,

Visa-se com esta operação, sem prejuízo dos posteriores ajustamentos que se afigurarem necessários, dotar Portugal de um operador de telecomunicações capacitado, em dimensão e estrutura, para melhoria da qualidade e diversidade dos serviços a prestar aos utentes, acentuando-se a sua competitividade, quer ao nível da gama de serviços, de rede ou outros, quer da respectiva estrutura comercial de oferta.

Trata-se, por outro lado, de garantir a criação de condições para a existência de um operador forte com características nacionais, quer ao nível do capital, quer ao nível do empenhamento e desenvolvimento da capacidade tecnológica do sector.

(...)

A Portugal Telecom terá por objecto o estabelecimento, gestão e exploração das infra-estruturas de telecomunicações, prestação do serviço público de telecomunicações, os serviços de transporte e difusão de sinal das telecomunicações de difusão, bem como o exercício de quaisquer actividades que sejam complementares, subsidiárias ou acessórias daquelas, diretamente ou através da constituição ou participação em sociedades (PORTUGAL, 1994, p. 2549-50).

Por escritura pública realizada em 12 de Dezembro de 2000, a Portugal Telecom, SA alterou a sua denominação social para Portugal Telecom, SGPS, SA, tendo modificado o seu objeto social para sociedade gestora de participações sociais. Em resultado do processo de privatização iniciado em 01 de Junho de 1995 e terminado em 04 de Dezembro de 2000, o capital da Portugal Telecom é detido majoritariamente por acionistas privados. Em 31 de Dezembro de 2009, o Estado Português e as entidades por ele controladas, direta ou indiretamente, detêm 9,72% do capital da Portugal Telecom e todas as ações da Categoria A (as chamadas “*golden shares*”<sup>2</sup>).

---

<sup>2</sup> O novo governo português, que tomou posse em junho de 2011, anunciou a sua intenção de acabar com estas ações.



O capital social da Portugal Telecom, totalmente subscrito e realizado, ascende em 31 de Dezembro de 2009 a 26.895.375 euros, representado por 896.512.500 ações, com um valor nominal de três cêntimos de euros cada e com a seguinte distribuição: 896.512.000 ações ordinárias; e 500 ações de Categoria A.

As matérias indicadas em seguida não podem ser aprovadas em Assembléia Geral contra a maioria dos votos correspondentes às ações de Categoria A:

- Autorização de aquisição de ações ordinárias representativas de mais de 10% do capital social por acionistas que exerçam, direta ou indiretamente, atividade concorrente com a atividade desenvolvida pelas sociedades em relação de domínio com a Portugal Telecom;
- Alterações aos estatutos e aumentos de capital, bem como a limitação ou supressão do direito de preferência e a fixação de parâmetros para os aumentos de capital a deliberar pelo Conselho de Administração;
- Emissão de obrigações ou outros valores mobiliários, fixação do valor das emissões daqueles valores mobiliários a deliberar pelo Conselho de Administração e limitação ou supressão de direito de preferência na emissão de obrigações convertíveis em ações, bem como fixação de parâmetros para as emissões de obrigações daquela natureza a deliberar pelo Conselho de Administração;
- Tomada de deliberações sobre a aplicação dos resultados do exercício, em caso de distribuição de um dividendo aos acionistas numa percentagem superior a 40% dos lucros distribuíveis;
- Eleição da mesa da Assembléia Geral, assim como do Presidente da Comissão de Auditoria e do Revisor Oficial de Contas;
- Aprovação dos objetivos gerais e princípios fundamentais das políticas da Sociedade;

- Definição dos princípios gerais da política de participações em sociedades, bem como, nos casos em que aqueles princípios exijam a prévia autorização da Assembléia Geral, tomada de deliberações sobre as respectivas aquisições e alienações;
- Autorização para deslocação da sede da Sociedade.

Adicionalmente, para a eleição de um terço do número total dos Administradores, incluindo o Presidente do Conselho Executivo, é necessária a concorrência dos votos emitidos pelo Estado, enquanto titular das ações da Categoria A.

Os Estatutos da Sociedade determinam ainda que, dentre os membros da Comissão Executiva designada pelo Conselho de Administração, pelo menos um ou dois dos administradores designados, consoante a Comissão Executiva seja composta por cinco ou sete membros, tenham sido eleitos de acordo com aquela regra de eleição que confere direitos especiais ao Estado enquanto titular das ações da categoria A.

As 500 ações Categoria A pertencentes ao Governo Português, devido à lógica das “*Golden Shares*”, permite-lhes decidir sobre: a autorização de aquisições de ações ordinárias representativas de mais de 10% do capital social por acionistas que exerçam atividade concorrente com a desenvolvida pela PT; aprovação dos objetivos gerais e princípios fundamentais das políticas da Sociedade, além da nomeação de dirigentes da empresa.

Pode-se dizer que a história da PT se confunde com a história das Telecomunicações em Portugal. Em 2009, a maior entidade empresarial portuguesa com capitais privados, a Portugal Telecom, contava com cerca de 72 milhões de clientes distribuídos por diversas áreas de negócio nos quatro cantos do globo.

As primeiras experiências telefônicas em Portugal ligam Carcavelos à Central do Cabo em Lisboa, em 1877. Em 1882, a Edison Gower Bell Telephone

Company of Europe Limited estabelece-se em Lisboa e Porto, para explorar as respectivas concessões de serviço telefónico. Em 1887, a concessão é transferida para a APT - The Anglo Portuguese Telephone Company, que viria a detê-la até 1968, ano em que é criada a Empresa Pública Telefones de Lisboa e Porto (TLP). Os Correios, Telégrafos e Telefones (CTT) exploravam, à data, o serviço telefónico no resto do país.

Para a exploração da rádio-telegrafia e telefonia sem fios firmara-se, em 1922, um contrato de concessão com a Marconi's Wireless Telegraphy Company. Em 1925, é fundada a Companhia Portuguesa Rádio Marconi (CPRM), a qual assume todas as responsabilidades da anterior concessão.

Em 1970, os CTT passam a Empresa Pública, e em 1989, os TLP transformam-se em Sociedade Anónima, detida integralmente pelo Estado. Em 1991, é criada a Teledifusora de Portugal (TDP), cuja missão é explorar as infraestruturas de Teledifusão.

Em 1992 os CTT passam a Sociedade Anónima de capitais públicos, e é criada a Comunicações Nacionais, SPGS, SA (CN), *holding* estatal destinada a gerir todas as participações do Estado no setor - CTT, TLP, CPRM e TDP. Neste mesmo ano, dá-se a autonomização das Telecomunicações desenvolvidas pelos CTT através da criação da Telecom Portugal, SA, passando aqueles a dedicar-se exclusivamente aos Correios.

Portugal passou, assim, a ter a sua rede de telecomunicações explorada por 3 operadores: os TLP exploravam o serviço telefónico nas áreas de Lisboa e Porto; a Telecom Portugal, responsável pelo restante das comunicações nacionais, para a Europa e Bacia do Mediterrâneo; e a Marconi que assegurava o tráfego intercontinental.

Em 1994, constitui-se um operador único nacional de telecomunicações que juntou, por fusão, as empresas do setor detidas pela *holding* estatal CN. A Portugal Telecom, SA (PT) foi criada com a fusão da Telecom Portugal com a TLP e a TDP. Em 1995, antecedendo a operação de privatização, a Portugal

Telecom integra a participação que a CN detinha no capital da Marconi (51,18%). Em 01 de junho, é concretizada a 1ª fase de privatização da Empresa, que resulta na passagem para o setor privado de 51,8 milhões de ações, equivalentes a 27,26% do seu Capital Social. Em setembro, a CN é dissolvida sendo transferidas para o Estado as ações que detinha da Portugal Telecom. Em junho de 1996, concretiza-se a 2ª fase de privatização envolvendo 21,74% do capital, com o que a Empresa ficou privatizada em 49% (93,1 milhões de ações).

Em 1997, é aprovada uma nova Lei de Delimitação dos Setores que permite ao Estado, deter menos de 51% do capital da Empresa. Na sequência desta Lei, concretiza-se em outubro, a 3ª fase de privatização com a alienação de cerca de 26% das ações, elevando para cerca de 75% o Capital Social em mãos da iniciativa privada.

Em 1999, conclui-se a 4ª fase da privatização da Portugal Telecom. Na operação, o Estado aliena cerca de 13,5% do capital, equivalente a 25,65 milhões de ações. Dá-se também um aumento de capital, destinado aos acionistas da empresa, de 950 para 1.045 milhões de euros, através da emissão de 19 milhões de ações (10% do capital), com o valor nominal de 5 euros cada. Foram colocadas no mercado um total de 44,65 milhões de ações. Depois destas duas operações, o Estado reduziu a sua participação de 25,15% para cerca de 11%.

Em dezembro de 2000, concluiu-se a 5ª e última fase da privatização, ficando o capital da PT privatizado praticamente na totalidade. Em 12 de dezembro, a Portugal Telecom, SA modificou o seu objeto social para Sociedade Gestora de Participações Sociais, sob a denominação social de Portugal Telecom, SGPS, SA.

A Portugal Telecom celebrou em 23 de junho de 2004, dez anos de existência enquanto empresa. Foram dez anos celebrados com um sabor muito especial. A data assinala a fusão das principais participações do Estado no setor, detidas pela *holding* Comunicações Nacionais, e que reuniu numa só empresa os

Telefones de Lisboa e Porto, a Telecom Portugal e a Teledifusora de Portugal. A Marconi assegurava o tráfego intercontinental e viria a integrar posteriormente a empresa.

Sucessos passados são muitos, e segundo a própria empresa, devem-se sobretudo a um espírito de liderança, de inovação, competência e determinação, vivido de forma transversal por todos os colaboradores, equipas e empresas que hoje constituem a PT. Como afirmou o então presidente executivo da PT, Miguel Horta e Costa,

[...] foram dez anos pautados por grandes desafios, muito trabalho e, sobretudo, um enorme sentido de missão por parte dos colaboradores da Portugal Telecom. Numa década, transformámos um conjunto de empresas de valor individual num grupo sólido, coeso e líder nos vários sectores onde actua (PORTUGAL TELECOM, 2004b).

A cultura organizacional da PT ofereceu as condições necessárias à conquista de sucessos como a compra da Telesp Celular em Julho de 1998, quando da segunda maior privatização do mundo, concretizada pelo governo brasileiro. Esta aquisição abriu o caminho para a posterior *joint-venture* com a Telefónica Móviles dando origem, em abril de 2003, a VIVO, que, nos anos seguintes, se constituiu na maior operadora móvel da América Latina e quarta em nível mundial. Iniciava-se assim uma nova etapa na internacionalização da Portugal Telecom no Brasil que, no que diz respeito a VIVO, terminaria em julho de 2010.

O século XXI iniciou-se com a PT liderando o setor das telecomunicações em Portugal e expandindo suas áreas de negócio com novas tecnologias, produtos, serviços e soluções impensáveis aos pioneiros das experiências telefônicas e telegráficas.

Todo o percurso está preenchido de acontecimentos, etapas marcantes e vicissitudes que integram de pleno direito a história da PT. Empresa de referência no mercado português, a Portugal Telecom conta hoje com milhões de clientes, distribuídos por diversas áreas de negócio nos quatros

cantos do globo. Comunicações fixas, móveis, multimídia, sistemas de informação, investigação e desenvolvimento, comunicações via satélite e investimentos internacionais. Presente em todas estas áreas, a empresa assume uma vocação global na info-comunicação.

No final da primeira década de 2000, a Portugal Telecom é uma operadora global de telecomunicações líder em nível nacional em todos os setores em que atua. Assume-se como a entidade portuguesa com maior projeção nacional e internacional e dispõe de um portfólio de negócios diversificado em que a qualidade e inovação constituem aspectos determinantes, estando no mesmo patamar das mais avançadas empresas internacionais do setor. Para efeitos de demonstrar a liderança no mercado doméstico e no Brasil utilizando as próprias fontes da empresa, salienta-se:

Globalmente, a PT continuou a reforçar a sua quota no mercado doméstico, quer através das plataformas de rede fixa como de rede móvel. Na rede fixa, continuámos a ganhar de forma significativa quota de mercado na TV por subscrição, aumentando a nossa quota de mercado de 13,6% para 23% no final do ano. O sucesso da nossa oferta *triple-play* suportou também a melhoria das tendências de banda larga na rede fixa, com um aumento de quota de mercado de 43,4% para 46,2%. Notavelmente, o nível de desligamentos líquidos da rede fixa também melhorou substancialmente, passando de 173 mil em 2008 para 96 mil em 2009, dos quais apenas 31 mil no segundo semestre de 2009. No móvel, também reforçámos a nossa liderança no mercado, adicionando 319 mil novos cartões SIM e melhorando a quota de receitas de serviço em 0,5pp para 43,1%. Em termos de banda larga móvel e *smartphones*, a TMN é claramente líder de mercado com mais de 50% de quota em ambos os casos.  
(...)

No Brasil, a Vivo continuou a construir as bases para um crescimento rentável futuro, assegurando a sustentabilidade da sua liderança no mercado móvel Brasileiro. A quota de mercado de clientes da Vivo manteve-se nos 30% em 2009, suportada pela forte actividade comercial no quarto trimestre de 2009, onde a quota de mercado das adições líquidas atingiu 37%. Num contexto elevada competitividade, a Vivo melhorou também a rentabilidade das suas operações, aumentando a margem EBITDA para cerca de 30% em 2009. Como resultado, a Vivo mais do que duplicou o seu resultado líquido e anunciou o total pagamento desse resultado como dividendos, pelo segundo ano consecutivo (PORTUGAL TELECOM, 2009, p. 11).

As questões relacionadas ao investimento em inovações tecnológicas também não foram descuidadas e podem ser exemplificadas com a citação abaixo:

Em 2009, a PT desenvolveu um investimento ambicioso em redes de acesso de nova geração, tanto na rede fixa como na rede móvel, em linha com este objectivo. No final do ano, a PT tinha coberto 965 mil casas com fibra até casa do cliente (*FTTH Fibre-To-The-Home*), tornando assim Portugal num *case study* no desenvolvimento de redes de acesso de nova geração. É do nosso entendimento que uma rede FTTH é o investimento tecnológico certo para as empresas que acreditam que a rede não é uma *commodity* e que a arquitectura de rede pode tornar-se numa vantagem competitiva nos mercados residencial e empresarial. A PT continua também a investir significativamente no desenvolvimento das tecnologias 3G e 3,5G, em termos de cobertura e capacidade, tanto em Portugal como no Brasil (PORTUGAL TELECOM, 2009, p. 12).

A atividade da empresa abarca todos os segmentos do setor das telecomunicações: negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais. Estes serviços de telecomunicações e multimédia são disponibilizados em Portugal, no Brasil e em mercados internacionais em crescimento. A presença internacional da Portugal Telecom estende-se a países como Cabo Verde, Moçambique, Timor, Angola, Quênia, China, São Tomé e Príncipe e Namíbia.

## 2.2 FATORES INSTITUCIONAIS INTERNOS QUE INDUZIRAM O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA PORTUGAL TELECOM

A internacionalização do Grupo PT ocorre no contexto da emergência de uma nova ordem económica internacional: a mundialização do capital. Para, além disto, salienta-se, também, o processo de alargamento da União Européia, que representou um desafio para os seus membros. Neste contexto, caracterizado por profundas e rápidas transformações, Portugal se viu compelido a desenvolver uma economia mais competitiva e uma sociedade mais coesa, reconhecendo, inclusive, ser necessário incentivar a internacionalização. Assim é que, de acordo com Leal,

Perante esta conjuntura, o sector público começou a delinear formas de apoiar o tecido económico português na adaptação ao actual período internacional de globalização e a impulsionar o desenvolvimento de um novo modelo económico que se adaptasse e adapte a esta nova realidade. Um dos instrumentos possíveis ao alcance do sector público foi e é o apoio à internacionalização

económica portuguesa, através da concepção e operacionalização das respectivas políticas públicas (2005, p. 33).

O setor público português instituiu, em 1997, uma política pública que objetivou apoiar a internacionalização das empresas portuguesas. Assim, é que em 15 de abril de 1997 foi publicado no Diário da República a Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/97. Esta resolução vem ao encontro dos objetivos macroeconômicos do governo português que assume como opção estratégica a de que “a economia portuguesa deverá ser europeia e aberta” no sentido de promover “a coesão económica e social do País” (PORTUGAL, 1997a, p. 1686). Dentre as várias medidas adotadas salienta-se, para efeitos do presente trabalho, as que seguem:

[...] Mandatar o Ministério das Finanças e o Ministério da Economia para, em conjunto, darem seqüência às novas iniciativas previstas neste quadro, designadamente no tocante ao figurino jurídico que deverá enquadrar as componentes antes não contempladas nos domínios do investimento no exterior, crédito de ajuda e promocional à correspondente **garantia de uma dotação financeira de 35 milhões de contos<sup>3</sup> num período de três anos.**

Mandatar o Ministério das Finanças e o Ministro da Economia para, em conjunto e na salvaguarda das respectivas competências específicas, proporem e viabilizarem as medidas necessárias à **reorganização e renovação dos instrumentos financeiros de apoio à internacionalização, nomeadamente no que respeita à política de cobertura dos seguros de crédito e à exportação e de investimento** (PORTUGAL, 1997a, p. 1687, grifos nossos).

Essas medidas apresentam-se como de suma importância para o processo de internacionalização das empresas portuguesas, posto que para além do aparato institucional foi também definido um apoio financeiro, que se reveste de papel fundamental para a implementação do objetivo em pauta, haja vista, inclusive, a criação de

[...] um fundo para a internacionalização das empresas portuguesas (FIEP), que reúna capitais públicos e privados e seja capacitado de intervenções abarcando quer a componente de capital próprio quer a componente de financiamento (PORTUGAL, 1997a, p. 1690).

De acordo com o IAPMEI (Instituto de Apoio as Pequenas e Médias Empresas e à Inovação), em Temas A-Z, o FIEP

---

<sup>3</sup> Equivalentes a 165 milhões de euros.



[...] é uma sociedade anónima constituída no dia 20 de outubro de 1997, com um capital inicial de 20 milhões de contos, integralmente subscrito e realizado em dinheiro pelas seguintes entidades:

- Estado 40%
- Instituições Financeiras 60% (IAPMEI, s.d., s. p.)

O FIEP, ainda de acordo com o IAPMEI (s. d., s. p.), objetiva “facilitar as condições de internacionalização das empresas portuguesas”, bem como “participar na montagem de parcerias estratégicas – entre as Empresas, os Bancos e o Estado – e alavancar o financiamento dos respectivos projectos de internacionalização”.

Tendo salientado a questão financeira, retomemos a análise da Nova Política para a Internacionalização (NPI), que visou, em termos de desenvolvimento económico,

[...] reforçar o papel de Portugal no centro da construção europeia, em articulação com uma presença mais activa e efectiva na América, em África e na Ásia, valorizando a identidade e especificidade portuguesas, onde avultam o nosso papel no seio da CPLP [Comunidade de Países de Língua Portuguesa], a dimensão atlântica da nossa história e a expressão das comunidades portuguesas no mundo (PORTUGAL, 1997a, p. 1687).

Esta política expressou a resposta do governo português “aos desafios da globalização dos mercados”, que se baseou “numa maior iniciativa internacional no terreno dos negócios e numa diversificação das relações económicas externas [...]” (PORTUGAL, 1997a, p. 1687). De acordo ainda com a Resolução 61/97, o apoio à internacionalização deve se dar a partir de quatro princípios norteadores, a saber: seletividade; integração; cooperação, concertação e parceria; e, eficiência.

A seletividade deve ocorrer porque nem todas as empresas se encontram no mesmo patamar de internacionalização. Então, é necessário que se identifique quais empresas estão capacitadas a “introduzir no tecido empresarial português modalidades de internacionalização menos frequentes e ou mais ousadas”. Nesta perspectiva a Portugal Telecom se beneficiou bastante, haja vista que atendeu a este princípio, principalmente no que diz respeito ao critério de identificação de empresas “cuja intenção estratégica passe pela inovação

nas formas de internacionalização através do que se designa pelas expressões ‘operações de liderança empresarial’ e ‘operações de referência’” (PORTUGAL, 1997a, p. 1688), como será visto no capítulo 3.

O princípio da integração deve ser atendido na medida em que se busque internacionalizar empresas que detenham uma “forte posição competitiva”, bem como, estimule-se projetos que atendam a “toda a cadeia de valor da empresa, muito particularmente desde a produção até a promoção dos produtos” (PORTUGAL, 1997a, p. 1689).

A cooperação, concertação e parceria visam atender ao objetivo de obtenção de formas mais ousadas de internacionalização. Este princípio deve ser atingido na medida em que se busque incentivar a cooperação: entre empresas nacionais e estrangeiras; entre empresas estrangeiras e nacionais; e, entre empresas nacionais. Além disto,

a cooperação, concertação e parceria entre a Administração Pública e o mundo empresarial constitui outra área de actividade considerada decisiva, designadamente nos seguintes planos: viabilizando, por exemplo, a negociação de contratos de investimento com apoios escalonados ao longo prazo, exigência mais premente nos casos de IDE; garantindo que a actividade do ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal) e a gestão dos sistemas de incentivos são objecto de uma reflexão conjunta com as empresas e as suas associações representativas; articulando a actividade do ICEP com a das associações empresariais e câmaras de comércio e indústria, segundo um princípio de especialização bem monitorado e assumidamente supletivo (PORTUGAL, 1997a, p. 1689).

Este princípio vai ao encontro da concepção da minimização dos custos de transação, que pode ser propiciada pelas instituições e que no caso português, é o próprio governo que assume este papel.

A eficiência é buscada através da “reorientação e recomposição dos sistemas de incentivos existentes”, sendo estes complementados com a introdução de “novos mecanismos de estímulo à internacionalização”. Também objetiva-se: produzir “sinais identificadores claros para os agentes económicos, na linha de uma presença pública menos confusa e mais próxima”; “adotar novas práticas na organização das candidaturas e na apreciação dos projectos”; bem como,

“ter-se-á de garantir que a racionalização e a simplificação acompanham a concertação com a comunidade empresarial” (PORTUGAL, 1997a, p. 1689).

Garantir que estes princípios norteadores se concretizem é o objeto desta política de apoio à internacionalização das empresas portuguesas. Para que isto ocorra é necessário perseguir três grandes eixos de intervenção: dinamização da iniciativa empresarial e do mercado; iniciativas voluntaristas; e a vertente institucional.

A dinamização da iniciativa empresarial e do mercado traduziu-se no apoio a operações de internacionalizações de base empresarial privada composta de: empresas líderes, (re)implantação de empresas portuguesas, redes de comercialização e distribuição no exterior etc. Segundo a Resolução do Conselho de Ministros n° 168/97, de 11/09/1997, publicada no Diário da República 09/10/1997 (PORTUGAL, 1997b, p. 5446), que criou o Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas,

Um dos eixos de actuação desenvolvidos na NPI consiste na dinamização da iniciativa empresarial e do mercado, a qual se traduz no estímulo a acções e projectos de internacionalização de base empresarial privada e visa contribuir para a sua sustentabilidade ou reprodutividade [...] (PORTUGAL, 1997b, p. 5446).

Este eixo de intervenção salienta a questão de apoio financeiro, não somente através da criação do FIEP, como também através dos recursos provenientes dos Programas RETEX, FRIE-RETEX, PAIEP 2 e PEDIP II, que segundo Leal (2005, p. 40):

Os fundos destes programas foram considerados um instrumento essencial de apoio às operações de (re)implantação das empresas portuguesas – RETEX e PEDIP II – sobretudo em relação a projectos de desenvolvimento em redes de comercialização e distribuição no exterior, que pretendessem dar acesso a novas formas de internacionalização ou reforço da presença em mercados externos, através da criação de redes de comercialização de produtos produzidos por empresas portuguesas, ou da aquisição, ou tomada de participação no capital de empresas de distribuição estrangeiras com idêntico objectivo – PAIEP II e RETEX. Estes fundos pretendiam facilitar também operações internacionais de referência – FRIE-RETEX – e iniciativas de investimento estrangeiro estruturante, isto é, que se articulassem com o tecido empresarial, científico e técnico do País, que se enquadrassem nas prioridades sectoriais e regionais de

desenvolvimento económico, e que contribuíssem para a internacionalização das PME – PEDIP II.

A partir de 1997 a Portugal Telecom beneficiou-se desses fundos. Segundo o Relatório e Contas Consolidadas da PT, durante o ano de 1997, no âmbito das candidaturas aos fundos comunitários, foram recebidos subsídios no valor equivalente a 13, 5 milhões de contos (PORTUGAL TELECOM, 1997, p. 88).

Salienta-se, no entanto, que estes subsídios não foram o elemento determinante para a internacionalização da Portugal Telecom, até por conta da sua dimensão que requereria maiores aportes de recursos, mas sim a criação de uma atmosfera política favorável à internacionalização de que faziam parte.

As iniciativas voluntárias desenvolvem-se através de iniciativas que suscitam, apóiam e consolidam operações de internacionalização diversificadas, a saber: penetração em mercados externos com barreiras técnicas significativas; reforço das condições de financiamento e inovação financeira de PME; inovação nas PME; criação e desenvolvimento de novas redes de cooperação e de novos clubes de fornecedores, desenvolvendo ações-piloto e testando projetos e estratégias em matéria de internacionalização e abrindo novas oportunidades no desenvolvimento de dinâmicas empresariais (PORTUGAL, 1997a, p. 1690).

A vertente institucional englobou ações de diferentes naturezas legislativa e organizativa objetivando garantir um quadro global e integrado de governança na esfera da internacionalização da economia portuguesa, envolvendo uma cooperação interministerial e uma partilha de responsabilidades entre governo e diferentes ministérios (PORTUGAL, 1997a, p. 1690).

Com a aprovação desta política pública de apoio à internacionalização empresarial e a construção dos respectivos suportes foram criadas condições favoráveis para a saída do capital português para o exterior, como é exemplo a Portugal Telecom.

## 2.3 FATORES INSTITUCIONAIS DE ATRAÇÃO DO GRUPO PT PARA O BRASIL

O processo de mundialização do capital na década de 1990 caracterizou-se pela forte presença de empresas transnacionais, que passaram a oferecer bens e serviços nos mercados domésticos, bem como pelo aumento da produção de conhecimento e informação, que têm influenciado os preços de mercado e a alocação dos fatores de produção (JORGE, 2008, p. 7).

No contexto brasileiro, os principais objetivos das reformas introduzidas durante essa década foram: a desregulamentação econômica, levando ao desmantelamento das barreiras tarifárias e da eliminação das restrições ao capital estrangeiro e a liberalização do setor externo, com o fim de incrementar as relações comerciais internacionais; e a privatização de indústrias manufatureiras e serviços públicos. Salienta-se, também, o processo de estabilização da economia brasileira, via Plano Real (MENEZES e FONSECA, 2003).

Neste novo ambiente, o investimento estrangeiro direto (IED) alcançou um predomínio sobre outros tipos de fluxos de capital estrangeiro no Brasil, em grande parte devido às condições mais favoráveis para o investimento na produção, e às reformas estruturais relacionadas com a privatização, que foram apoiadas por diversos instrumentos legais. Estes incluíram a Emenda Constitucional nº 08, de 15/08/95, que eliminou o monopólio estatal sobre os serviços de telecomunicações; a Lei 9.472, de 16/07/97, que regulamentou as concessões desses serviços; e, a Lei 9.491, de 09/09/97, que suprimiu os limites de participação do capital estrangeiro em empresas privatizadas (FONSECA, 2004a).

No contexto da internacionalização da Portugal Telecom podem-se salientar três grandes processos que atraíram o Grupo PT para o Brasil, a saber: fatores institucionais relacionados com a economia brasileira; o processo de privatização na economia brasileira; e fatores econômicos e culturais.

### 2.3.1 Fatores Institucionais da Economia Brasileira

De acordo com Charlton et al. (2003), algumas razões podem ser identificadas como estímulos de atração dos investimentos estrangeiros diretos no Brasil, senão vejamos:

- O impacto distributivo do Plano Real em favor das camadas populares da população, que pode ser analisado através das dimensões setoriais e regionais: o crescimento da demanda por bens de consumo duráveis e não duráveis, tem sido particularmente forte para as camadas de rendas mais baixas, tanto quanto para as camadas médias; o crescimento da demanda nas regiões mais pobres tem sido maior do que a média nacional – aumentando o consumo potencial para esses mercados.
- A consolidação do MERCOSUL, processo de integração regional que proporcionou reformas regulatórias para a liberalização do comércio, investimento e competição doméstica.
- A liberalização do comércio e a reforma regulatória combinadas com a competição entre os níveis subnacionais de governo (guerra fiscal) para atrair investimentos tem proporcionado dois tipos de efeitos sobre a localização ou realocação da produção no Brasil. Um efeito envolve um processo de descentralização industrial, que se fixava em São Paulo, em prol de outros lugares das regiões sul e sudeste. O outro efeito tem sido a realocação de algumas produções provenientes do sul e do sudeste para lugares no norte, nordeste e centro oeste.

O processo de abertura da economia brasileira induziu o setor produtivo a intensos ajustes em busca da competitividade, tanto em função do decréscimo das barreiras alfandegárias, quanto pela redução da demanda agregada interna. Assim, pode-se destacar o significativo esforço de ajustamento empreendido por amplos segmentos do setor manufatureiro no sentido de se tornarem mais competitivos através da redução de custos e da melhoria da qualidade dos seus produtos – apesar do contexto recessivo e inflacionário,

que tende a desestimular a realização de investimentos, e da ausência de uma política industrial mais vigorosa de apoio a essas transformações.

Assim, em meados dos anos 1990, surgiram as condições favoráveis para uma entrada maciça de IED no Brasil, entre as quais o investimento português. Desta forma, as relações econômicas luso-brasileiras foram ampliando desde o início da década de 1990 e o aumento do investimento português foi, sem dúvida, a evidência mais forte do novo curso nas relações bilaterais, após décadas de estagnação (SILVA, 2002). Certamente no início da década, poucas empresas portuguesas investiam no Brasil, enquanto que no início do novo século, centenas foram bem enraizadas no mercado brasileiro, e certo número tinha, de fato, tornado-se luso-brasileira pela dimensão dos seus negócios. Deve-se destacar o papel crucial do IED neste processo desde meados da década de 90.

Com efeito, entre 1995 e 2002, o Brasil encontrou-se sempre nos três lugares cimeiros de destino do IDE português (de uma forma geral, alternando posições com a Espanha e a Holanda), (...). Por outro lado, no início de 2002, foram identificadas cerca de 370 subsidiárias portuguesas interagindo no tecido empresarial brasileiro (em sectores muito variados, desde as infra-estruturas como a energia e o cimento, passando pelo agro-alimentar, até às novas tecnologias de informação e ao turismo). (SILVA, 2003, p. 24).

Dessa maneira, o impacto distributivo do Plano Real, a consolidação do MERCOSUL e a liberalização do comércio brasileiro criaram as condições institucionais necessárias para atraírem capitais externos para o Brasil e entre eles os da Portugal Telecom.

A consolidação dos investimentos da Portugal Telecom no Brasil se relaciona necessariamente pelo desempenho positivo da economia brasileira, que possibilitou à PT obter excelentes resultados financeiros no período estudado. Passaremos então, a comentar sobre a recente trajetória da economia brasileira.

Segundo o IBGE, em 2010, o PIB brasileiro variou 7,5% em relação a 2009. Beneficiado pela baixa base de comparação do ano anterior, devido à crise

financeira internacional, o crescimento acumulado do PIB em 2010 é o mais elevado desde 1986 (também de 7,5%). Entre 2001 e 2010, o crescimento anual médio foi de 3,6%, acima do registrado na década anterior (1991-2000), quando o PIB a preços de mercado cresceu, em média, 2,6%. Em 2010, o PIB per capita brasileiro alcançou R\$ 19.016,00, após ter variado 6,5% em relação a 2009. Na década encerrada em 2010, o PIB per capita registrou crescimento anual médio de 2,4%, acima da média dos anos 90, quando cresceu, em média, 1,1% ao ano.

Salienta-se que entre 2003 e 2009 a economia brasileira obteve taxas médias de crescimento mais elevadas que as verificadas entre os anos de 1995 e 2002. Segundo Amitrano (2010, p. 60), a partir de dados do IPEADATA, a taxa de crescimento da economia brasileira aumentou gradualmente ao longo da última década sendo de 2,5% entre 1995 e 1998, 2,1% entre 1999 e 2002, 3,5% entre 2003 e 2006 e de 3,6% entre 2007 e 2009. Segundo ainda Amitrano (2010, p. 65),

A partir de meados de 2003, a retomada da demanda doméstica, impulsionada inicialmente pelo aumento das exportações, parece ter inaugurado um novo regime de crescimento. Um dos seus elementos constitutivos é o aumento recente do consumo das famílias, associado a três fatores explicativos. O primeiro refere-se à articulação entre os programas de transferência de renda, o aumento do salário mínimo e a forma de operação do sistema de seguridade social brasileiro.

No que pesem os programas de transferência de renda, enquanto fator indutor do aumento do consumo das famílias ressalta-se o Programa Bolsa Família, o qual possibilitou a ampliação do volume de recursos ao tempo em que foi ampliado o seu grau de cobertura, favorecendo uma melhor distribuição de renda, em favor das famílias de baixa renda, que têm elevada propensão a consumir. Verifica-se desse modo, que entre 1999 e 2002 o consumo das famílias cresceu em média 1,7%; no período seguinte de 2003 a 2006 o seu crescimento foi de 3,2%; entre 2007 e 2008 a taxa de crescimento deste componente da demanda agregada foi de 6,7%; e durante a crise mundial em 2009, o consumo das famílias cresceu 4,1% (AMITRANO, 2010, p. 63). Objetivando também a uma melhora na distribuição de renda, o governo Lula (2003-2010) concedeu aumentos reais do salário mínimo, que repercutiu direta



e positivamente sobre os benefícios do sistema de seguridade social (AMITRANO, 2010). Esta evolução da renda também favoreceu o incremento da demanda de bens de consumo duráveis e serviços mais sofisticados, a exemplo dos relacionados às telecomunicações, como celulares e outros.

Outro fator que impulsionou o aumento do consumo das famílias foi a grande expansão do crédito para pessoa física, através da modalidade de crédito consignado, associado inclusive, a uma redução significativa da taxa real de juros. A melhoria do ambiente econômico impulsionou o mercado de trabalho de forma vigorosa, reduzindo o desemprego nas Regiões Metropolitanas brasileiras, que sai de um patamar aproximado de 12,5%, em abril de 2002, para algo em torno de 5%, em outubro de 2009; aumentando os salários reais, levando ao aumento da massa salarial e à redução do trabalho informal (AMITRANO, 2010, p. 66-7).

Segundo o IBGE, a taxa de desocupação média anual, do agregado das seis Regiões Metropolitanas (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre), foi de 12,4% em 2003, 11,5% em 2004, 9,9% em 2005, 10% em 2006, 9,3% em 2007, 7,9% em 2008, 8,1% em 2009 e 6,7% em 2010. Estes dados confirmam a redução consistente do desemprego no Brasil durante 2003 a 2010, com um leve crescimento dessa taxa em 2009 em consequência da crise mundial, que foi imediatamente reduzida por conta das políticas anticíclicas de combate à crise, implementadas pelo governo. Dessa maneira, a taxa de desemprego em 2010 foi quase a metade daquela registrada em 2003.

Segundo Araújo e Pires (2010, p. 42),

O somatório destas políticas públicas incrementou, por meio do multiplicador da renda, a renda disponível dos diversos estratos sociais, sobretudo daquelas parcelas da população de baixo poder aquisitivo que, ao terem elevado seu poder de compra, lançaram-se no mercado de consumo, estimulando, assim, a expansão do produto.

Este processo produziu um efeito positivo sobre as expectativas dos agentes econômicos, criando-se, assim,

as condições objetivas para um novo ciclo de investimentos privados – seja para modernização, seja para ampliação da capacidade produtiva -, que, acrescidos aos investimentos públicos materializados no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), foram responsáveis por robustecerem o crescimento econômico nacional (ARAÚJO E PIRES, 2010, p. 42).

Uma das características marcantes desse ciclo de crescimento da economia brasileira foi o fato de o crescimento mais elevado e mais estável vir acompanhado de dois outros traços distintivos do período: a estabilidade de preços e o equilíbrio fiscal. Em síntese, a economia brasileira cresceu a taxas elevadas quando comparadas ao padrão até então em vigor, descrevendo uma trajetória sustentada até a eclosão da crise financeira internacional.

O Brasil enfrentou esta crise adotando políticas anticíclicas que amorteceram seu impacto, sendo um dos primeiros países a dar claros sinais de recuperação. Isto se deveu, entre outras, à política fiscal adotada, destacando-se as desonerações fiscais do setor automotivo no final de 2008, posteriormente dos setores produtores de eletrodomésticos de linha branca, de material de construção e, no final de 2009, do setor moveleiro (ARAÚJO E PIRES, 2010). Ainda Araújo e Pires:

Para viabilizar o pacote de desonerações fiscais sem que se devesse incorrer em um programa de corte de gastos públicos, o governo brasileiro também anunciou a redução da meta de superávit primário de 4,3% para 2,5% do PIB para 2009. Assim, foi possível manter o cronograma de reposições salariais para o funcionalismo público, bem como as políticas de transferência e assistência, como a ampliação do seguro-desemprego, a manutenção do Programa Bolsa Família, a ampliação dos investimentos públicos e a elevação do salário mínimo.

Medidas complementares, que não podem ser classificadas necessariamente em alguns dos grupos citados, também foram implementadas, como o aumento real do salário mínimo e o Programa Minha Casa, Minha Vida, que visava à construção de um milhão de casas populares, para atender às necessidades de estimular o setor de construção civil – ainda que tenha sido anunciado como um programa que visava reduzir o déficit habitacional do país (ARAÚJO E PIRES, 2010, p. 46).

Segundo o documento Balanço do Governo 2003-2010 (BRASIL, 2010, s. p.), entre as diversas medidas da política de combate a crise financeira de 2008 identifica-se as que buscavam oferecer alternativas à queda da liquidez internacional, que começou a ser sentida na economia brasileira a partir de setembro de 2008. Entre elas, pode-se citar: a venda de dólares das reservas internacionais, realizada pelo Banco Central no mercado à vista, para suprir exportadores com linhas de crédito de curto prazo; operações de *swaps* de venda de dólares e compra de reais para diminuir a pressão da desvalorização do real e para manter um nível mínimo de liquidez no mercado futuro durante o período mais agudo da crise. Segundo, ainda, o mesmo documento,

O volume elevado de reservas amealhado nos anos anteriores foi decisivo para que o Banco Central pudesse intervir de forma tão agressiva – US\$ 14,5 bilhões no mercado à vista, US\$ 24,4 bilhões no financiamento às exportações e US\$ 33 bilhões em *swaps* cambiais.

Em defesa da saúde do sistema financeiro, o Banco Central reduziu os depósitos compulsórios do sistema bancário, o que significou a injeção de 3,3% do PIB no mercado doméstico no final de 2008. Foram tomadas também medidas de incentivo à aquisição da carteira de bancos pequenos por bancos maiores. Graças a iniciativas como essas, o Brasil conseguiu atravessar a crise sem que houvesse a quebra de nenhuma instituição bancária nacional (BRASIL, 2010, s. p.).

A ação do governo e dos bancos públicos foi fundamental para a reabilitação do crédito na economia brasileira, pois as medidas citadas acima foram insuficientes. Desta forma, no início de 2009, o governo disponibilizou créditos equivalentes a 3,3% do PIB ao BNDES, o que possibilitou a oferta de linhas especiais de curto prazo ao setor produtivo. O Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal também passaram a oferecer recursos extras a setores econômicos com menor liquidez, como agropecuária, construção civil, produção de insumos básicos e bens de consumo duráveis. Com essas medidas, os bancos oficiais aumentaram sua oferta de crédito em 33% entre setembro de 2008 e julho de 2009. Como comparação, entre as instituições privadas nacionais, esse índice foi de apenas 4%. Entre as estrangeiras, de somente 1,5% (BRASIL, 2010, s. p.).

Desta forma, segundo Belluzzo (2010, p. 48), “O Brasil desvencilhou-se da crise porque o governo estava preparado e adotou as medidas anticíclicas corretas quando sobreveio a tormenta. O governo brasileiro reagiu com competência ao impacto da crise 2007-2008”.

As medidas de política econômica do governo permitiram que a crise não tivesse grandes efeitos no Brasil, fosse apenas passageira, de forma que a tendência de crescimento anterior prosseguisse – ao contrário do que aconteceu em muitos outros países.

Por conseguinte, a crise foi superada com a manutenção de inflação baixa e geração de emprego, inaugurando um novo ciclo de desenvolvimento da economia brasileira, refletindo-se inclusive nas reservas internacionais, que passaram de US\$ 37,8 bilhões, em dezembro de 2002, para US\$ 239 bilhões, no final de 2009. Como consequência de aumento das reservas internacionais, em janeiro de 2008, o Brasil passou, pela primeira vez, a ser credor líquido externo: a dívida externa total do país somava então US\$ 196,2 bilhões, enquanto as reservas alcançavam US\$ 203,2 bilhões (BRASIL, 2010, s. p.).

Em relação ao câmbio, tem-se uma tendência de valorização do real frente ao dólar desde meados de 2004, com uma breve interrupção entre setembro e dezembro de 2008 com o agravamento da crise financeira internacional. Passado o choque externo inicial, o câmbio voltou a valorizar-se a partir de janeiro de 2009. Esta valorização da moeda brasileira, sobretudo em termos reais, tem sido significativa, não apenas em sua própria série histórica, mas também se comparada com outros países (GOUVEIA e CERQUEIRA, 2010).

Os eventos posteriores à quebra do Banco de Investimentos norte-americano Lehman Brothers, como por exemplo: a desconfiança em torno da solvência do sistema bancário mundial aumentou a restrição de liquidez no mercado financeiro internacional; a queda nas exportações brasileiras devido à redução dos preços internacionais de *commodities*, causada pela contração do volume de comércio internacional, juntamente com a grande saída de capital via fluxos financeiros, levaram à depreciação da taxa de câmbio nominal do real, que em

dezembro de 2008 teve média de 2,39 (R\$/US\$), frente a 1,61 (R\$/US\$) em agosto do mesmo ano (GOUVEIA e CERQUEIRA, 2010).

Segundo o Relatório Anual 2009 do Banco Central do Brasil (2010), a taxa de câmbio apreciou-se fortemente ao longo de 2009, apresentando uma apreciação nominal de 25,5% frente ao dólar, retornando a um patamar similar àquele vigente no período anterior ao pico da crise financeira internacional.

Dessa forma, após os dois mandatos do Governo Lula, de 2003-2010, o País já tinha um legado valioso na área econômica, com inflação sob controle, redução da dívida pública, recuperação da capacidade do Estado de realizar e induzir investimentos e de planejar a longo prazo, e outro no quadro social, posto que 28 milhões de brasileiros saíram da pobreza e 36 milhões ingressaram na classe média (BRASIL, 2010, s. p.).

Pode-se salientar, portanto, que este período de estabilidade e crescimento da economia brasileira, descrito acima, favoreceu positivamente à consolidação dos investimentos da Portugal Telecom no Brasil. Desta forma, a PT obteve uma ampliação extraordinária tanto em termos de mercado, como em termos de resultados financeiros alcançados, o que proporcionou importantes reinvestimentos no mercado de telefonia móvel brasileiro, assim como, aumentos nas remessas de lucros, como será demonstrado no capítulo V desta tese.

### **2.3.2 O Processo de Privatização no Brasil**

Ao longo dos anos 80 passou a existir uma pregação sistemática no sentido de o Estado se despojar das empresas, ditas estatais, como também deveria financiar as operações de privatização. Todavia, segundo Danahue (1992, p. 13-14),

Privatização é não somente um termo deselegante; é também lamentavelmente impreciso. A palavra pode significar algo tão amplo como reduzir o Estado do bem estar, promovendo ao mesmo tempo o espírito da iniciativa e o voluntarismo; ou algo tão estreito como substituir por um grupo de trabalhadores privados um grupo

inteiramente idêntico de servidores públicos, para executar uma determinada tarefa.

De acordo ainda com Danahue, esta confusão quanto à definição do que seja privatização, deve-se em grande parte à diferença entre este processo nos EUA e na maior parte do resto do mundo. Em países como Inglaterra, França, Espanha, Itália, Japão, Turquia, Argentina, México e Brasil, entre outros, o processo de privatização tem sido principalmente uma questão de alienar partes de abundante estoque de ativos públicos. Já nos EUA, pelo simples fato de que este país “nunca teve tantas empresas governamentais e outros ativos semelhantes”, o processo de privatização se refere mais frequentemente ao fornecimento privado de bens e serviços pagos coletivamente.

A privatização, através da transferência do patrimônio, tem sido caracterizada como exemplo para indicar a retração do papel do Estado na condução da economia e as atividades relacionadas com o desenvolvimento econômico, em benefício da sociedade civil e da iniciativa privada. Neste sentido, a privatização produz um enxugamento das funções do Estado.

Considerando o que foi dito acima parte-se, agora, para a análise propriamente dita do processo de privatização no Brasil. Este pode ser dividido em quatro fases: a) a que ocorreu ao longo dos anos 1980; b) a que foi de 1990 a 1995; c) a que ocorreu entre 1995 e 2002; e d) a que se iniciou em 2007.

Assim, a primeira fase remonta suas origens a 1981, quando foi criada a Comissão Especial de Desestatização (CED), que entre aquele ano e 1984, privatizou 20 empresas (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 1992, p. 262). Ao término da década de 80, havia um total de 38 empresas privatizadas. A característica básica desta primeira etapa das privatizações no Brasil consistiu num processo de “reprivatizações”, dado que boa parte dessas empresas havia sido absorvida, anteriormente, pelo Estado em função da sua situação falimentar (OLIVEIRA FILHO, 1991, p. 91).

Nessa fase do programa, a forma de venda das empresas privatizadas variou entre concorrência, leilão e venda direta. O BNDES – Banco Nacional de

Desenvolvimento Econômico e Social – não fez todas as vendas à vista e também não vendeu todo o lote de ações de uma mesma empresa em sua carteira de uma só vez. Em muitos casos, o BNDES ofereceu financiamento ao comprador, de até 70% do valor da venda, através do Programa de Financiamento ao Acionista (FINAC), pelo prazo de oito anos, indexado pela inflação mais juros de 12%. As empresas vendidas nessa fase foram submetidas a programas de saneamento prévio, que permitiram aumentar o grau de atratividade da sua aquisição por parte do setor privado (MELLO, 1994).

É importante que se saliente, que nesta fase do processo de privatização, era proibida a venda das empresas para estrangeiros, sendo que os compradores assumiam o compromisso de manterem sob controle nacional o capital e a administração das empresas negociadas.

Em 1985, já no governo Sarney, a CED foi substituída pelo Conselho Interministerial de Privatização (CIP), que contava com o suporte técnico e administrativo da Secretaria de Planejamento (SEPLAN) e com o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o qual se responsabilizava pela seleção e cadastramento da firma de consultoria especializada em avaliações econômico-financeiras, contratada para encaminhar as negociações de capital e transferência de controle acionário, com o objetivo de garantir a lisura e transparência das diferentes etapas do processo.

Começa então, a ação do BNDES como agente da privatização. Além disso, com a instituição do CIP, ainda que a venda para estrangeiros continuasse proibida, passou-se a permitir a posterior transferência da empresa privatizada para grupos estrangeiros. A partir daí iniciou-se a transferência do controle acionário através de leilão em bolsa e foi introduzida a obrigatoriedade de oferta de um determinado percentual do capital da empresa, em condições especiais – após a transferência do controle -, para os seus funcionários, a fim de democratizar o capital.

O principal objetivo desta primeira etapa do processo de privatização no Brasil foi o saneamento financeiro da carteira do BNDES. Apesar de não ter havido a privatização de nenhuma das “grandes” empresas estatais, essa etapa foi importante no que diz respeito ao ganho de experiência – por parte principalmente do BNDES, que posteriormente se tornou o principal agente de privatização do governo – e à construção de uma mentalidade pró-privatizante por parte da opinião pública. Outra característica dessa fase do programa que vale a pena mencionar foi a total inexistência de mobilização política em torno das operações de venda. Algumas delas foram suspensas por medidas judiciais tomadas por interessados na venda, principalmente acionistas minoritários.

Uma segunda etapa do processo de privatização iniciou-se em 1990, com o lançamento do Plano Nacional de Desestatização (PND) do governo Collor, que objetivou a contribuição para a modernidade do parque industrial do país, ampliando sua competitividade e induzindo a capacidade empresarial nos diversos setores da economia. Esta etapa caracterizou-se pela alienação dos ativos públicos em troca das chamadas “moedas podres”<sup>4</sup> (MENEZES, 1995).

Essa segunda etapa privilegiou a venda de empresas tradicionalmente estatais, ao contrário do que ocorreu na primeira, quando predominaram as reprivatizações de empresas que já tinham pertencido ao setor privado anteriormente. Este fator refletiu-se principalmente no aumento do porte das empresas privatizadas a partir de 1990.

Outra característica dessa etapa, segundo Giambiagi e Além (1999), foi o fato de que o enfoque foi o da privatização de setores, ao contrário do que ocorreu até 1990, quando predominaram as vendas de empresas isoladas. Salienta-se também, que a partir de 1990, passou a existir um marco regulatório do processo de desestatização com a promulgação de uma lei de privatização.

---

<sup>4</sup> São consideradas “moedas podres” os títulos da dívida da União, a exemplo das Obrigações do Fundo Nacional de Desenvolvimento (OFND) e dos Títulos da Dívida Agrária (TDA), entre outros. Ou seja, títulos que seriam resgatados no longo prazo, expressos em padrões monetários não mais vigentes e que, portanto, possuíam baixo valor de resgate no curto prazo.



Por fim, a partir de 1990 o processo de privatização esteve inserido em uma estratégia geral do governo, que contemplava a promoção das chamadas “reformas de mercado” (abertura comercial, desregulamentação da economia, redução do tamanho do Estado etc.).

Ainda nesta segunda etapa, no governo de Itamar Franco, apresentou-se como principal característica a venda de ações das empresas estatais com vistas a um ajuste das contas públicas. Vale ressaltar, que nesse período, as “moedas podres” já se encontravam quase que totalmente esgotadas, sendo alijadas formalmente do processo e da legislação privatista. Esta etapa privilegiou a venda de empresas dos setores industriais – siderurgia, petroquímica e fertilizantes.

A escolha da Usiminas – uma empresa lucrativa, atualizada tecnologicamente e de porte significativo – para inaugurar o processo visou, principalmente, dar credibilidade às intenções privatizantes do governo.

No setor de siderurgia, a predominância estatal era absoluta. Dentro deste setor apenas a produção dos aços especiais e não-planos era controlada por empresas privadas, ressalvado o caso dos aços inoxidáveis, produzidos pela ACESITA, estatal controlada pelo Banco do Brasil.

Na petroquímica, a principal ação estatal dava-se por meio da PETROQUISA, que controlava as principais produtoras de insumos (a COPESUL e a PQU) e tinha participações significativas na COPENE e na SALGEMA, além de deter participações minoritárias em uma infinidade de pequenas empresas cujo controle acionário era compartilhado com sócios privados.

No setor de fertilizantes, a ação do Estado se faria por meio da PETROFÉRTIL, que controlava toda a produção de insumos básicos nitrogenados (NITROFÉRTIL e ULTRAFÉRTIL) e boa parcela dos insumos (FOSFÉRTIL, ICC e GOIASFÉRTIL).

A terceira etapa do processo de privatização no Brasil ocorreu no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), com a aprovação em fevereiro de 1995, da Lei de Concessões – que objetivou estabelecer regras gerais pelas quais o governo concede a terceiros o direito de explorar a “produção” de serviços públicos, a exemplo dos serviços de geração de energia elétrica e de telecomunicações. A privatização desses setores requereu um esquema adequado de regulação, visando proporcionar uma maior competição do setor, eliminando, portanto, a situação de monopólio público.

O serviço público pode ser definido como toda atividade material exercida pelo poder público, direta ou indiretamente, mediante delegação, com a finalidade de satisfazer às necessidades coletivas sob o regime do direito público, caracterizado pela subordinação do interesse particular ao interesse coletivo.

Assim, a prestação de serviço público pode ser: centralizada, quando o poder público a realiza por meio de suas próprias repartições, em seu nome e sob sua exclusiva responsabilidade; descentralizada, com a transferência da titularidade do serviço, outorgada, por lei, às autarquias ou outras entidades paraestatais, ou simplesmente com a transferência da execução do serviço, delegada a particulares, por ato administrativo bilateral (contrato de concessão) ou unilateral (permissão ou autorização).

Neste sentido, a privatização pela concessão de serviços públicos, diferentemente da venda direta de ativos, não suprime o controle do Estado sobre a atividade em questão. O governo passa a determinar as diretrizes e fixar as regras gerais, enquanto que a produção dos serviços fica a cargo do agente concessionário que, pela orientação atual, deverá ser da iniciativa privada. Isso permite que esta última exerça atividades produtivas historicamente desempenhadas pelo Estado.

Essa etapa da privatização iniciou-se com o setor elétrico, quando da colocação à venda das duas empresas distribuidoras de energia de propriedade do governo federal, pertencentes à *holding* Eletrobrás: Escelsa e Light. Depois disso, passou para a tentativa de venda das quatro empresas

geradoras da mesma Eletrobrás: Furnas, Eletrosul, Eletronorte e Companhia Hidroelétrica de São Francisco (CHESF).

O problema com o qual o governo federal defrontou-se foi que essas empresas vendiam a energia para as empresas de distribuição, de propriedade dos governos estaduais. Como muitas destas últimas não pagavam às empresas do governo federal, havia um histórico de *defaults* que conspirava contra o sucesso da venda das subsidiárias da Eletrobrás, pois ninguém iria arriscar-se a comprar uma empresa de geração, diante da possibilidade das distribuidoras não pagarem pela energia recebida.

A solução foi privatizar também as empresas distribuidoras. Contudo, como estas eram de propriedade estadual, a iniciativa envolveu uma longa negociação com os governadores, não isenta de custos fiscais, já que em muitos casos as receitas – não consideradas como tal no cômputo das “necessidades de financiamento do setor público” (NFSP) – foram utilizadas para o financiamento de gastos. No fim, a quase totalidade das empresas de distribuição foi privatizada, abrindo-se, assim, espaço para a venda das unidades do grupo Eletrobrás.

Nas telecomunicações, o processo começou com a venda das concessões da chamada “banda B” de telefonia celular, jornalisticamente qualificadas como “venda de vento”, pelo fato de que o que se estava leiloando não ser um ativo e sim o direito de concorrência com as empresas públicas que já operavam com a telefonia celular.

Posteriormente, as mais de 25 empresas de âmbito estadual subsidiárias da *holding* Telebrás foram divididas em empresas de telefonia básica e celular (“banda A”) e houve um reagrupamento, com a constituição de 3 grandes empresas regionais de telefonia básica – divididas geograficamente, em função da extensão do país – e 8 empresas regionais de telefonia celular. Todas essas empresas, conjuntamente com a Embratel – na qualidade de operadora internacional -, foram vendidas em 1998.

Tendo sido estabelecida a concorrência no interior de cada região, entre as empresas das bandas A e B de celulares, o processo foi complementado com a venda das concessões para as denominadas “empresas-espelho”. Essas novas empresas – uma por cada uma das 3 regiões em que se dividiu a telefonia básica e outra concorrente da Embratel – foram autorizadas a concorrer com as empresas já existentes, de modo a ter dois operadores por região, como passo prévio ao regime de plena liberdade de entrada. O detalhamento desse processo será desenvolvido no capítulo IV desse trabalho.

A quarta etapa do processo de privatização no Brasil iniciou-se em 2007, com as concessões de rodovias federais, no governo Lula. Todavia, anteriormente a esta etapa, no que diz respeito a pequenos bancos públicos estaduais, que foram incorporados pelo governo federal, manteve-se a continuidade do processo iniciado pelo governo de FHC da venda desses ativos. Assim, foram alienados pelo governo federal os Bancos dos Estados do Maranhão e do Ceará. Segundo o documento Balanço de Governo 2003-2010 somente,

Em 2007, foi finalizado o leilão da segunda etapa de concessões de rodovias federais, por meio do qual foram concedidos 2,6 mil km de rodovias aos investidores privados, com uma tarifa básica de pedágio, em média, 51% inferior àquelas cobradas na etapa de concessões finalizada em 1998. A concessão das rodovias BR-324/116 BA (que ligam Salvador a Feira de Santana e à divisa de Minas Gerais), realizada em 2009, introduziu uma modificação adicional ao prever a antecipação dos investimentos a serem realizados pelos concessionários caso fosse observado um volume de tráfego maior que o originalmente esperado (BRASIL, 2010, s. p.).

Segundo Revista Época, na edição 491, de 11/10/2007, o grande vencedor do leilão da segunda etapa de concessões de rodovias federais foi o grupo espanhol OHL, que obteve o direito de explorar por 25 anos pedágios nas seguintes rodovias: BR-381 Belo Horizonte (MG) – São Paulo (SP); BR-101 Ponte Rio–Niterói (RJ) – (ES); BR-116 São Paulo (SP) – Curitiba (PR); BR-116 Curitiba (PR) – Divisa (SC-RS); e, BR-116/376/PR-101/SC Curitiba (PR) – Florianópolis (SC). As empresas vitoriosas na licitação vão administrar as estradas por um pedágio médio de R\$ 0,02 por quilometro. Em troca, os vencedores do leilão se comprometem a investir R\$ 19 bilhões em manutenção, melhoria e, em alguns casos, duplicação das estradas.

De acordo com Geraldo Vianna, presidente da Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística (NTC&Logística), em entrevista dada ao Jornal Estado de São Paulo, no Caderno Economia & Negócios, do dia 10/10/2007,

Já havia clamor em relação aos altos preços dos pedágios, mas agora é possível que ocorra pressão política maior para que seja aberto um processo para renegociar as tarifas atuais, que precisam ser mais flexíveis.

Em relação aos novos trechos a serem leiloados, ele diz que o governo de São Paulo terá de rediscutir suas propostas. Até agora, pelas informações divulgadas, os preços cogitados para as praças de pedágio do Rodoanel, por exemplo, estavam nos mesmos níveis daqueles cobrados atualmente.

Segundo Vianna, em sistemas como o Anhangüera/Bandeirantes, por exemplo, o custo do pedágio por quilômetro de estrada é de R\$ 0,12. Os valores apresentados ontem pelos vencedores do leilão ficam na casa de R\$ 0,02, segundo cálculos preliminares feitos pela entidade. Isso confirma o que dizíamos, que é possível cobrar mais barato pelo uso das estradas.

A Rodovia dos Bandeirantes, que com a Via Anhangüera, forma o sistema rodoviário entre São Paulo e a região de Campinas foi privatizada em 1998, no âmbito do Programa Estadual de Desestatização (PED), criado em 1996, pelo Governo do Estado de São Paulo, anterior a criação da Agência Nacional dos Transportes Terrestres (ANTT), criada em 2001. A ANTT, vinculada ao Ministério dos Transportes, é responsável pela concessão de ferrovias, rodovias e transporte ferroviário relacionado à exploração da infraestrutura.

O fato de o processo de privatização das rodovias federais no governo Lula ser regido por uma nova regulamentação, na qual as empresas vencedoras dos leilões serem as que apresentam a menor tarifa de pedágio a partir da tarifa-teto previamente estipulada em edital, possibilitou a redução dos preços pagos pelos usuários nos pedágios, enquanto nas privatizações anteriores à criação da ANTT, realizadas pelo Estado de São Paulo, sem essa regulamentação permitiu a privatização da malha rodoviária mais eficiente e de maior qualidade do país, o que demandaria menos investimentos das concessionárias, com custos de pedágio por quilômetro de estrada mais elevados.

Em dezembro de 2007 foi realizado o leilão de concessão para a construção da Usina Hidrelétrica Santo Antônio, no Rio Madeira, na cidade de Porto Velho em Rondônia, tendo como vencedor o consórcio Madeira Energia, liderado pelas empresas Odebrecht e Furnas. A usina, com previsão de conclusão em 2015, vai gerar 3.150 MW, e faz parte do Complexo do Rio Madeira.

Em maio de 2008, o consórcio ESBR - Energia Sustentável do Brasil, formado pelas empresas Suez Energy, Eletrosul, Chesf e Camargo Corrêa, venceu o leilão de concessão para a construção da Usina Hidrelétrica Jirau, que vai gerar 3.450 MW também no Rio Madeira. As usinas de Jirau e Santo Antônio, financiadas pelo BNDES, fundamentais para o suprimento de energia elétrica no Brasil a partir de meados de 2013, estão entre as obras mais importantes do Governo Federal. Nos dois leilões, baseados na modalidade “menor tarifa” do Novo Modelo do Setor Elétrico Brasileiro, com contratos de longo prazo, o governo obteve deságios no preço inicial do megawatt hora (MWh) (BRASIL, 2010, s. p.).

Esta quarta etapa distingue-se das demais em função de que não ocorre uma venda do patrimônio público, e sim concessões para construção e/ou exploração do mesmo, por um determinado período de tempo, sem que esse patrimônio deixe de ser público.

Para efeito de síntese, apresenta-se o Quadro 3 a seguir:

**Quadro 3: Características do Processo de Privatização no Brasil (1981 – 2008)**

PERÍODO	GOVERNO	CARACTERÍSTICAS
1981-1989	Figueiredo/Sarney	Criou-se a Comissão Especial de Desestatização, que privatizou 20 empresas. No final da década de 80, 38 empresas haviam sido privatizadas. Principal característica desse período: “reprivatizações”.
1990-1995	Collor/Itamar	Lançou-se o Plano Nacional de Desestatização. Vendeu-se empresas tradicionalmente estatais. Enfoque dado à privatização de setores da economia. Esta etapa ficou conhecida no jargão jornalístico como a das “moedas podres”.
1995-1998	Fernando Henrique Cardoso	Aprovação da Lei de Concessões dos Serviços Públicos, com objetivo de eliminar a situação de monopólio público. Todavia, não suprimiu o controle do Estado sobre as atividades em questão. Começou com os setores elétrico e das telecomunicações.
2007-2008	Lula	Concessão de 2,6 mil km de rodovias federais a investidores privados. Concessão para a construção das Usinas Hidrelétricas de Santo Antônio e Jirau.

Fonte: Elaboração própria.

Nesta síntese do processo de privatização ocorrida no Brasil, importa salientar que para efeitos do presente trabalho, o momento crucial e de maior dimensão econômico-financeira foi a venda de ativos públicos do setor das telecomunicações, a qual propiciou a entrada do capital português e em particular os investimentos da Portugal Telecom no setor de telefonia móvel brasileiro.

### **2.3.3 Fatores Econômicos e Culturais da Internacionalização**

A análise da dimensão econômica do investimento é realizada por Costa (2003) através de quatro determinantes: potencial de crescimento do mercado brasileiro, dimensão do mercado brasileiro, aumento do volume de negócios e insuficiente dimensão do mercado nacional. As questões culturais são analisadas através de: língua comum, proximidade cultural e laços históricos. E a imagem do país de destino (Brasil) tem como determinantes, as reformas econômicas e a estabilidade política.

Costa (2003, p. 137) chegou às seguintes conclusões,

Considerando que Portugal nunca foi um país caracterizado pelos seus investimentos no exterior, a magnitude e concentração do IDE português no Brasil nos últimos seis anos, parece ter revelado duas grandes evidências: a necessidade absoluta de crescimento, de expandir o volume de negócios das empresas, e, por outro lado, as dificuldades que essas empresas demonstram em conseguir atingir tal objectivo no contexto do Mercado Interno europeu. Assim, conclui-se que essas empresas aproveitaram a oportunidade oferecida pelo conjunto de transformações, de carácter económico e político, por que passou a economia brasileira ao longo dos anos 90, como forma de desenvolver, e nalguns casos, encetar, o respectivo processo de internacionalização.

A análise efectuada revelou, também, que a proximidade cultural entre Portugal e o Brasil, traduzida essencialmente na língua comum, desempenhou um papel decisivo, uma espécie de alavanca na tomada de decisão das empresas em causa, já que existia, por parte dos empresários portugueses, uma percepção clara de que realizar negócios no Brasil seria semelhante à tradição e prática portuguesas.

A estratégia de internacionalização das empresas portuguesas encontra como primeira motivação, de acordo com Costa (2006, p. 39), “a necessidade da expansão” dessas empresas, bem como “as dificuldades que encontram em prosseguir essa estratégia no contexto do mercado europeu”. Estas dificuldades também são identificadas para a Portugal Telecom, posto que de acordo com Teixeira (2011, p. 89), “a aliança estratégica com a Telefónica, não permitia à empresa investir no único grande mercado, geograficamente perto, que é o mercado espanhol”.

Há que se concluir dessa forma que no contexto do processo de mundialização do capital, associado às especificidades brasileiras (abertura económica e privatização) e às especificidades portuguesas (necessidade de crescimento das empresas portuguesas, insuficiente dimensão do mercado nacional etc.), entre outros fatores, abriram-se as perspectivas de estreitamento das relações entre Brasil e Portugal, principalmente no que pese a ampliação dos investimentos diretos portugueses no Brasil.

Como estes fatores foram os salientados pelas 240 empresas, analisadas por Costa (2003), para explicar os determinantes do investimento direto português no Brasil, pode-se deduzir que também fornecem as explicações necessárias



para o entendimento acerca dos fatores de atração do investimento da Portugal Telecom no Brasil.

Em 2005, dois anos depois da publicação de Costa, referenciada acima, o ICEP Portugal - Delegação de São Paulo realizou uma pesquisa sobre os investimentos portugueses no Brasil e, a partir dos dados do Banco Central do Brasil (BCB), identificou a existência de 666 empresas brasileiras com capitais portugueses, das quais 87 responderam aos questionários encaminhados pelo ICEP, representando 15% dos questionários validados (ICEP, 2005).

O questionário foi organizado em duas partes: Parte I – Informações Gerais sobre a Empresa e sua Atividade; Parte II – Do Investimento e da Cultura Empresarial. Para efeitos da presente tese, importa identificar quais os principais fatores determinantes que influenciaram o processo de internacionalização do capital português em direção ao Brasil e, dentro deste processo, a vinda da Portugal Telecom. Neste sentido, a parte II dessa pesquisa possibilita a identificação desses fatores. Em relação ao Desenvolvimento da estratégia de negócios no Brasil o ICEP (2005, p. 34) coloca que,

Inicialmente foram apresentados nesta questão 23 diferentes factores, representando as principais determinantes que influenciam o desenvolvimento da estratégia de negócios da empresa no Brasil, classificados em três conjuntos: internos à empresa, do ambiente de negócios do país de origem, no caso Portugal e do país de destino, Brasil.

Segundo a classificação utilizada no questionário observa-se que dos 23 fatores apresentados 8 obtiveram as maiores pontuações, quais sejam:

a) Fatores Internos à Empresa

- Aumento do volume de negócios.
- Redução do risco através da diversificação de mercados.

b) Fatores do Ambiente de Negócios - Portugal

- Insuficiente dimensão e dinâmica do mercado português.

- Dificuldades em concorrer no mercado interno europeu.

c) Fatores do Ambiente de Negócios - Brasil

- Potencial de crescimento do mercado brasileiro.
- Dimensão do mercado brasileiro.
- Afinidade histórica, linguística e cultural.
- Estabilidade política e econômica no Brasil.

Em seguida, fazendo uma seleção mais apurada, a pesquisa revelou os cinco fatores mais relevantes (mais pontuados), descritos abaixo numa escala decrescente de pontuação:

- Potencial de crescimento do mercado brasileiro.
- Dimensão do mercado brasileiro.
- Aumento do volume de negócios.
- Insuficiente dimensão e dinâmica do mercado português.
- Afinidade histórica, linguística e cultural.

Os cinco fatores mais pontuados reafirmam a pesquisa realizada em 2003 por Costa. É importante salientar que no ano de 2003, em consequência do ajuste macroeconômico realizado no primeiro ano do Governo Lula, a economia brasileira cresceu apenas 1,1%. Considerando o novo ciclo de desenvolvimento econômico no Brasil, iniciado em 2004, ano em que o PIB cresceu 5,7%, a pesquisa do ICEP realizada em 2005 capta este crescimento ao identificar como fatores mais pontuados os relacionados com a economia brasileira. Esta situação positiva continuou ao longo da década, com o PIB brasileiro crescendo 7,5% em 2010, excetuando o ano de 2009 em função do rebatimento da crise financeira internacional.

O desempenho da economia brasileira em termos de crescimento e de ampliação de renda tem atraído o capital internacional a ponto da pergunta “Voltaria a investir hoje no Brasil?”, do questionário do ICEP, ter sido

respondida afirmativamente por 96% dos empresários portugueses, reiterando a intenção dos mesmos em apostar no mercado brasileiro.

Dessa forma, em sintonia com a resposta afirmativa dada por 96% dos empresários portugueses ao questionário do ICEP, a Portugal Telecom, mesmo após a venda da sua participação na VIVO para a Telefónica, em 2010, continuou no Brasil, através de uma parceria estratégica com a operadora brasileira Oi, de quem adquiriu uma participação direta e indireta de 25,28% do seu capital.

O ICEP (2005, p. 45) ao concluir sobre a pesquisa coloca que,

(...) o investimento português realizado no Brasil não constitui um fenómeno isolado, a nível mundial, mas insere-se, claramente, no conjunto das estratégias de internacionalização levadas a cabo por outros países, que também têm como destino a América Latina. O caso dos investimentos efectuados por empresas espanholas na Argentina, Brasil e noutros destinos do continente sul-americano são testemunha da importância e abrangência do processo.

Por outro lado, acreditamos que as empresas portuguesas têm um interessante binómio rentabilidade/risco do Brasil, já que, como ficou amplamente demonstrado, não possuem, ainda, vantagens competitivas que lhes permitam enfrentar com êxito a concorrência das empresas europeias, defrontando-se, ainda com as limitadas dimensões do mercado português.

De acordo com os estudos citados de Carla Costa, os principais determinantes da internacionalização do capital português são de natureza econômica, sendo que o fator cultural, de natureza não econômica, relacionado a “afinidade histórica, linguística e cultural” continua a ser importante na estratégia de negócios das empresas no Brasil, tendo sido muito bem pontuado na avaliação dos empresários portugueses.

#### 2.4 INVESTIMENTO DIRETO PORTUGUÊS NO BRASIL

No Brasil, o fluxo de IDE relacionado com o programa de privatização (US\$ 29,6 bilhões) representou cerca de um quarto (1/4) do total do investimento estrangeiro direto líquido (US\$ 112,6 bilhões), entre 1996 e 2000. Em 2001, os

investimentos estrangeiros diretos líquidos somaram US\$ 22,5 bilhões, mas caíram para 16,6 bilhões em 2002 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2002). Entre as principais causas desta diminuição foram a reversão dos empréstimos inter-empresas e o esgotamento relativo do processo de privatização. Em 2002, os empréstimos inter-empresas registrou saídas líquidas de US\$ 528 milhões (ante ingressos líquidos de US\$ 3,7 bilhões, em 2001) e houve apenas uma operação de privatização, no montante de US\$ 280 milhões, destinada ao Sistema Telebrás (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2004). Segundo a mesma instituição, o resultado dos fluxos de IED para o Brasil deve ser visto no contexto de recuperação dos fluxos internacionais de IED em 2004, quando o IED global atingiu US\$ 612 bilhões, encerrando o ciclo de queda iniciado em 2001.

Nos anos seguintes, o Brasil continuou a manter-se enquanto destino atraente para o IED, assim como para outros empréstimos e financiamentos, com ampla aceitação para as colocações internacionais a taxas mais favoráveis. Em 2007, os fluxos de IED para o Brasil atingiram o recorde de US\$ 34,6 bilhões, elevando-se 83,7% em relação a 2006 e superando os elevados ingressos registrados de 1998 a 2001, período favorecido por fluxos relacionados ao programa de privatizações. Essa evolução é expressa pelo aumento no estoque de investimentos estrangeiros diretos, que totalizava US\$ 328,5 bilhões em 2007 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2007, p. 141 e 145). Ainda de acordo com o Banco Central do Brasil (2007, p. 142).

De acordo com estimativas da Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), o fluxo anual de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED) na economia global atingiu o recorde de US\$ 1,5 trilhão em 2007, elevando-se 17,8% em relação ao ano anterior e constituindo o quarto resultado anual positivo em seqüência. Os fluxos de IED, que apresentaram expansão generalizada em relação a todos os grupos de países, cresceram 16,8%, se considerado o conjunto de países desenvolvidos, os quais absorveram US\$ 1 trilhão do fluxo anual, e 19,5% em relação ao conjunto de países em desenvolvimento e em transição, que receberam US\$ 536 bilhões.

Segundo o documento Balanço do Governo 2003-2010 (BRASIL, 2010, s. p.), no período 2003-2005 a entrada líquida de investimento direto estrangeiro perfaz US\$ 43,5 bilhões, enquanto no período seguinte de 2006-2008 a mesma

totalizou US\$ 98,5 bilhões. Conforme o IPEA (2011, p. 34): “De acordo com o Banco Central do Brasil (BCB), o fluxo de investimento direto estrangeiro (IDE) no Brasil cresceu 66,3% entre 2001-05 e 2006-10 (de US\$ 20.256 milhões para US\$ 33.705 milhões em termos médios)”.

No contexto de incremento do IED global, é de destacar o investimento português no Brasil, que no período de 1995-2001 cresceu a uma taxa muito elevada (SILVA, 2005), permitindo o reforço das relações econômicas entre os dois países. O elemento mais importante neste processo, como já referido, foi a aquisição da Telesp Celular (Estado de São Paulo) pela Portugal Telecom (PT), em julho de 1998, no quadro da privatização da Telebrás (FONSECA, 2004b). Além disto, essa operação constitui um reforço das relações entre as economias do Brasil e de Portugal no setor chave das telecomunicações, que tem sido palco de grandes inovações e modernização estrutural nas últimas décadas.

Segundo o Banco Central do Brasil (ver Tabela 1), os montantes do IED portugueses no Brasil foram: US\$ 1.692 milhões em 2001; US\$ 1.019 milhões em 2002; US\$ 201 milhões em 2003; e, US\$ 570 milhões em 2004. Estes dados demonstram que o investimento português seguiu o padrão geral de redução do IED total a partir de 2001, recuperando-se ligeiramente em 2004.

As privatizações no Brasil possibilitaram ao capital português entrar no setor das telecomunicações. O maior investimento português no Brasil no setor foi feito pela Portugal Telecom (PT), com a aquisição de uma participação da *holding* Telesp Celular Participações em 1998, controladora da Telesp Celular, a qual posteriormente, em 2003, veio a fundir-se com os ativos móveis da Telefónica no Brasil, criando a marca VIVO – *joint-venture* detida em partes iguais com a Telefónica Móviles. Esta parceria foi encerrada em 2010 com a venda por parte da PT da sua participação na VIVO à Telefónica. Em termos de sua participação no mercado internacional, em 2009, a VIVO é classificada como a maior operadora móvel da América do Sul e a quarta maior empresa do ramo no mundo neste setor, atingindo 51,7 milhões de clientes. Como consequência destes investimentos, a saúde financeira do Grupo PT tornou-se

intimamente ligada aos resultados da VIVO e ao futuro do mercado de telecomunicações brasileiro, cuja contribuição para a receita total do Grupo em 2009 foi de 46,3% (PORTUGAL TELECOM, 2009).

No contexto geral do processo de mundialização do capital, pode-se especificar a dinâmica de internacionalização da economia portuguesa. Nos últimos anos, ampliaram-se de tal forma os investimentos diretos no exterior por parte de empresas portuguesas, que tem se constituído numa alteração qualitativa do posicionamento de Portugal nos fluxos de investimento direto estrangeiro (IDE), passando a ser, de tradicional receptor líquido de investimento estrangeiro a investidor líquido no exterior, entre 1998 e 2001 (CLARO e ESCÁRIA, 2003).

De acordo com Silva (2006), o aumento do investimento direto português no exterior (IDPE) se deu a partir dos anos 90, sendo que analisado pelo seu destino observa-se que os fluxos brutos acumulados para os anos 1996-2005, foram direcionados na sua quase totalidade para Euro Zona e o Resto do Mundo, respectivamente 47,9% e 49,5%, enquanto que a rubrica “Outros EU” teve apenas uma parcela insignificante de 2,6%. Silva (2006) observa ainda, que os investimentos portugueses extra-comunitários se concentraram em 1996-1999 e em 2003 com certa tendência no aumento da participação da Euro Zona como destino do IDPE.

Também segundo Silva (2006), considerando os valores líquidos de IDPE nos vinte anos pós-adesão à Comunidade Européia, foi no período 1996-2005 que ocorreu a sua maior concentração, sendo que na decomposição por países a Holanda ficou com 19,9%, o Brasil com 19,1% e a Espanha com 18,7% do total do IDPE deste período. Silva (2006) coloca que o Brasil ocupou de longe o primeiro lugar nos anos 1996-2001, graças a alguns grandes investimentos entre 1998 e 2000 com o Brasil contrariando a hiper-polarização geográfica do IDPE na União Européia.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o período de 1996-2001 é de grande relevância no que diz respeito ao investimento direto estrangeiro de Portugal no Brasil, quando foram investidos 14,8 bilhões de euros, em termos brutos e 10,5

bilhões de euros, em termos líquidos. Neste período, Portugal ocupou a quinta colocação dentre os investidores estrangeiros no Brasil, o qual absorveu 42% do *stock* do IDPE (ICEP, 2005, p. 13).

A Tabela 1 demonstra o comportamento do investimento direto estrangeiro e do português no Brasil, durante o período de 1998 a 2009.

**Tabela 1: Investimento Direto Estrangeiro e Português no Brasil (1998 - 2009)**

Em milhões de US\$					
Ano	Total de Ingressos	Δ %	Ingressos de Portugal	Δ %	Participação de Portugal (%)
1997 <sup>(1)</sup>	17.879,00		681,01		3,81
1998	26.346,00	47,4	1.755,12	157,7	6,66
1999	31.235,00	18,6	2.409,40	37,3	7,71
2000	33.331,00	6,7	2.514,80	4,4	7,54
2001	21.041,70	-36,9	1.692,26	-32,7	8,04
2002	18.778,30	-10,8	1.018,76	-39,8	5,43
2003	12.902,41	-31,3	201,20	-80,3	1,56
2004	20.265,34	57,1	570,20	183,4	2,81
2005	21.521,57	6,2	334,62	-41,3	1,55
2006	22.231,30	3,3	300,31	-10,3	1,35
2007	33.704,58	51,6	468,08	55,9	1,39
2008	43.886,30	30,2	1.025,91	119,2	2,34
2009	30.443,97	-30,6	376,97	-63,3	1,24

Fonte: Elaboração Própria. Dados do Banco Central do Brasil.

Notas: I - No período de 1998 a 2000, são considerados os ingressos de investimentos para empresas receptoras de US\$ 10 milhões ou mais ao ano.

II - A partir de 2001, são considerados todos os ingressos de investimentos.

<sup>(1)</sup> Incluiu-se o ano de 1997 como parâmetro de comparação.

Como se pode observar na Tabela 1 os ingressos do investimento direto português no Brasil foram crescentes a partir de 1998, ano em que ocorreu o maior crescimento, 157,7% relativo a 1997, consequência dos investimentos da PT no mercado de telefonia móvel brasileiro, atingindo em 2000 seu maior valor absoluto, 2.514,80 milhões de dólares; e apesar da queda de 32,7% em 2001 atingiu sua máxima participação, 8,04% do total de ingressos do investimento direto estrangeiro no Brasil.

A partir daí, sua participação foi decrescendo com algumas oscilações até atingir em 2009, o percentual mínimo de 1,24% do total de ingressos no Brasil. Desse Modo, a Tabela 1 demonstra a queda dos ingressos de Portugal a partir

de 2001, corroborando a análise de Silva (2006) que afirma que após alguns grandes investimentos iniciais realizados pelo capital português, em especial no período 1998-2000, a aposta no Brasil começa a perder peso.

Segundo Silva, o período que decorre de 2002 até 2005 caracteriza-se pelo fato de que os investimentos diretos estrangeiros, oriundos de Portugal para o Brasil, não são de grande magnitude, mas, no entanto, existe uma grande quantidade de pequenos investimentos. Vejamos,

(...) [O] período, que decorre de 2002 até à actualidade, onde os fluxos de IDE oriundos de Portugal não são tão vultuosos, mas existe uma grande quantidade de pequenos e muito pequenos investimentos. Cerca de um terço das empresas refere ter-se instalado no período 2002-2005, este número não deixa de nos interpelar se se tiver em conta os baixos valores do investimento directo português no Brasil, segundo os dados oficiais do Banco de Portugal. A explicação principal para esta aparente contradição parece residir no facto das empresas portuguesas se estarem a financiar mais através de fontes locais (tal como de resto, as empresas que já estavam instaladas há mais tempo que também utilizam para este mesmo fim os lucros reinvestidos, nem sempre contabilizados pelo BP), e recorrerem aos estímulos que lhes são concedidos pelos poderes públicos brasileiros (ICEP, 2005, p. 14).

O processo de internacionalização pelo qual passou a economia portuguesa motivado pelos fluxos de IDE propiciou reflexos que de acordo com Ribeiro (2003, p. 73-74), mesmo não tendo ocorrido uma alteração profunda no padrão de especialização internacional, a estrutura produtiva de Portugal experimentou transformações significativas, das quais se destacam:

- o crescente dinamismo e modernização acelerados dos setores de serviços – desde os serviços financeiros aos serviços às empresas, com destaque para os informáticos e de consultoria, à multiplicação de serviços e operadores na área das telecomunicações e audiovisual; à mudança radical introduzida na distribuição com o crescimento exponencial das grandes superfícies e de centros comerciais; ao crescimento dos serviços de educação e formação etc.; embora toda esta dinâmica tenha-se centrado no mercado interno, os seus efeitos no tecido empresarial podem ter induzido efeitos na competitividade das empresas que asseguraram o essencial da exportação portuguesa;



- a afirmação de um pólo dinâmico de exportação industrial centrado na indústria de automóvel e dos componentes e equipamentos afins, que constituiu a grande mudança operada desde os anos noventa, sob liderança do investimento internacional; um movimento do mesmo tipo foi esboçado no setor da eletrônica, mas não teve nem de longe, expressão semelhante à do automóvel;
- a ascensão na cadeia de valor de algumas indústrias transformadoras fortemente exportadoras (dos têxteis para as malhas, vestuário em tecido e têxteis-lar; da pasta para o papel; das madeiras serradas para os aglomerados etc.), bem como o crescimento rápido das exportações de calçado;
- uma forte redução da capacidade nos setores infra-estruturais da indústria – siderurgia, química, construção naval, mecânica e eletromecânica – acompanhada pela transferência geral de propriedade para investidores externos; exceção a este movimento foram os setores de cimento, da pasta e papel e da química dos sódicos e clorados (muito ligados ao fornecimento às indústrias da pasta e papel, têxtil e cerâmicas);
- um intenso investimento nos setores infra-estruturais – telecomunicações, audiovisual, gás, eletricidade, auto-estradas, água e ambiente – paralelo ao processo de abertura e posterior privatização (parcial ou total) das maiores empresas desses setores e que gerou uma vasta carteira de encomendas ao setor de obras públicas;
- o forte dinamismo das indústrias fornecedoras da construção e obras públicas, graças ao “boom” de construção de habitações e de realização de grandes projetos de infra-estruturas; mas, mais uma vez, este dinamismo concentrou-se no mercado interno, tendo-se assistido no entanto, à permanência de exportações de cerâmicas e artigos metálicos para o “habitat”;

- o desenvolvimento do sistema universitário nas áreas da ciência e da engenharia, o esforço realizado no sentido de fortalecer as capacidades de investimento e desenvolvimento (I & D) do país, a constituição de instituições de interface entre Universidades e empresas, a criação de uma rede de centros tecnológicos de âmbito setorial, criaram bases para a multiplicação de pequenas e médias empresas (PME's) em novas atividades ou com novos produtos e processos em atividades tradicionais, mas o seu impacto na exportação é ainda diminuto, dada a fase embrionária em que muitas ainda se encontram.

Estas transformações - que resumidamente se constituem na abertura de setores à iniciativa privada, liberalização e aumento da competição no mercado interno de múltiplos setores até então relativamente protegidos e realização de privatizações que abrangeram o sistema financeiro, grandes operadoras de serviços e empresas industriais líderes nos seus setores, em Portugal – possibilitaram ao setor empresarial português implementar múltiplas estratégias de internacionalização, em alguns casos, situadas paralelamente à diversificação para novas atividades, noutros, prolongando no exterior as áreas de competência já enraizadas internamente.

Constata-se assim, que esta dinâmica de internacionalização, em termos de destinos geográficos, tem-se concentrado na Espanha e no Brasil. Todavia, também apresenta expressão no Marrocos, Polónia, Moçambique e Angola. Em termos de setores, para onde se destinam os investimentos internacionais, pode-se destacar, segundo Ribeiro (2003, p. 77),

Bancos e Empresas de Grande Distribuição (com destaque para os operadores de redes de hipermercados e promotores de centros comerciais);  
Sectores Infra-estruturais – dos quais se destacam as Telecomunicações, a Eletricidade, a Água e o Ambiente, as Obras Públicas;  
Sectores Industriais – dos quais se destacam num primeiro patamar os cimentos, os aglomerados de madeira, a cortiça, a electromecânica, os componentes para automóveis.

Convém salientar, de acordo com Costa (2003, p. 123), que, embora essa internacionalização não tenha tido um destino exclusivo, ocorreu uma nítida

concentração no território brasileiro. Corroborando com esta afirmação pode-se citar Silva, Fernandes e Costa (2003, p. 99),

Seja como for, e independentemente da irregularidade que é típica destas séries, entre 1996 e 2002, o IDPB [Investimento Direto Português no Brasil] atingiu sem dúvida níveis elevados para um país cujas empresas se começaram a internacionalizar de modo significativo através do investimento directo estrangeiro (IDE), apenas na primeira metade de década de 90. O processo de privatizações brasileiras ajudando, o seu pico verificou-se mesmo em 1998, quando alcançou cerca de 4% do PIB português.

Assim, pode-se deduzir que se de um lado, os processos de abertura económica e privatizações brasileiras contribuíram para a entrada do investimento estrangeiro, em particular do investimento direto português, de outro, o recente processo de internacionalização do capital português se constituiu em um dos principais fatores que possibilitaram a intensificação das relações bilaterais entre Brasil e Portugal.

Pode-se mesmo afirmar, de acordo com Silva (2002, p. 158), que

(...) entre os países de língua oficial portuguesa, o Brasil é agora, claramente, o principal parceiro económico de Portugal. Com efeito, (...), o Brasil representou, em 2001, cerca de dois terços do total dos fluxos de comércio e de investimento entre Portugal e o conjunto do espaço de língua portuguesa, quando o valor correspondente não ultrapassava os 27% em 1992.

A título de síntese deste capítulo salienta-se o estreitamento das relações entre Brasil e Portugal neste período, principalmente no que pesam os investimentos diretos portugueses. As explicações para que tal processo ocorresse encontram-se no aparato institucional português, através principalmente da Resolução do Conselho de Ministros nº 61/97, que deu apoio à internacionalização das empresas portuguesas, e em última instância, pelo peso da Portugal Telecom no conjunto dessas empresas.

No que pese os principais fatores de atração institucionais da economia brasileira foram considerados o impacto distributivo do Plano Real, a abertura comercial e o seu processo de privatização. Levaram-se em conta, também, os

fatores econômicos e culturais, a exemplo da dimensão econômica do investimento, das questões culturais e da imagem do país de destino (Brasil).

A redução dos investimentos diretos portugueses no Brasil (IDPB) a partir de 2002 levou a uma pequena participação do IDPB no total de ingressos de IDE no Brasil, relativizando toda a aposta inicial do processo de internacionalização da economia portuguesa no Brasil. Em 2009, essa fração do total de IDE foi muito pequena, 1,24%, representando pouca relevância para a economia brasileira. Todavia, a partir de 2002 foram realizados um grande número de pequenos investimentos ligados ao turismo - no setor hoteleiro localizado no nordeste, particularmente no Ceará.

O desenvolvimento recente da economia brasileira entre 2004 e 2010 contribuiu sobremaneira para os excelentes resultados alcançados pela Portugal Telecom no período estudado, como pode ser observado na análise desenvolvida no capítulo V desta tese, onde se constata que as receitas advindas dos negócios no Brasil, em 2009, são praticamente iguais às receitas das operações em Portugal, com percentuais de 48% 49% respectivamente.

Além disso, nas respostas dos empresários portugueses à pergunta “Voltaria a investir hoje no Brasil?” do questionário do ICEP de 2005, 96% afirmaram que voltariam a investir no Brasil, corroborando assim, com a atratividade deste país enquanto destino do IDPE. Esta atratividade também pode ser identificada com a continuidade da Portugal Telecom no Brasil, após a venda da VIVO, através da aquisição de uma participação direta e indireta de 25,28% do capital da Oi, em 2011.

### **3 EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PORTUGAL TELECOM NO CONTEXTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO**

O investimento estrangeiro direto (IED) vem crescendo no Brasil a partir de meados da década de 1990, ainda que, desde então, tenha-se processado em ritmos muito diferentes. Empresas portuguesas destacaram-se, sobretudo, no período 1995-2001, sendo o exemplo mais notável deste processo, a aquisição da Telesp Celular pela Portugal Telecom (PT) em 1998. O processo de internacionalização da PT foi caracterizado pela entrada em novos mercados que possuíam fortes laços linguísticos e culturais com Portugal.

A estrutura organizacional se constitui em uma das formas de a organização concretizar os seus objetivos e como estes decorrem da estratégia da empresa, é necessário que estratégia e estrutura estejam intimamente interligadas. A Portugal Telecom passou a ter como estratégia a sua internacionalização, caso altamente ilustrativo em termos globais, sendo necessário, portanto, que se observe como esta estratégia tem influenciado sua estrutura organizacional.

O principal objetivo do presente capítulo é, portanto, analisar as mudanças na estrutura organizacional da PT decorrentes da sua internacionalização. Para tanto, buscou-se conceituar a estrutura organizacional de uma empresa internacionalizada e posteriormente analisou-se como a PT tem incorporado a sua estratégia de internacionalização na sua estrutura organizacional. Assim, pode-se observar que a PT imbricou sua estratégia de internacionalização com sua estrutura organizacional, concluindo-se que o Grupo PT prosseguiu com o processo de reestruturação empresarial iniciado em 1997, com o propósito de flexibilizar a organização.

#### **3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: definições**

Em termos da estrutura organizacional, observa-se que “a escassez de recursos e os elevados custos de funcionamento, tornam mais premente e determinante para o resultado organizacional, o problema do desenho da estrutura organizacional”

(NEVES, 2001, p. 469). Segundo Neves (2001, p. 469) entende-se por estrutura organizacional a forma como se relacionam “os diferentes órgãos e níveis hierárquicos da organização, bem como o seu funcionamento e formas de coordenação de esforços com vista a cumprir os objectivos”. Assim, segundo Fonseca, Silva e Menezes (2009, p. 216),

The practice of management by objectives has brought about great progress in the design of structural flexibility. The search for new models of this kind requires the dismantling of the barriers imposed by rigid notions of structure, based on the belief that through labor specialization, the hierarchy and distribution of authority; it is possible to determine a uniform and predictable human behavior.

Mintzberg (1979, p. 2), por sua vez, define estrutura organizacional como sendo “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. Preconiza-se, dessa forma, que se não existe, em princípio, a melhor forma de estruturar ou de pré-delinear uma organização, também não se pode deixar de considerar maneiras alternativas de estrutura para antecipar e adaptar às constantes mudanças do ambiente social.

A partir do surgimento das grandes corporações proporcionado pelo desenvolvimento da economia mundial, observam-se modificações nas estruturas organizacionais, principalmente com a incorporação das estruturas multi-divisionais (MINTZBERG, 1995). Segundo, ainda, Mintzberg (1995, p. 220): “Na forma divisionalizada, é dado poder às divisões para operar seus próprios negócios. Elas controlam suas operações e determinam as estratégias para os mercados sob suas responsabilidades” (id, p. 220). Dunning e Lundan (2008) mostram claramente a diferença que a internacionalização da empresa introduz neste processo:

The multi-divisional form allows for some specialization of responsibilities. In a firm that produces and sells only in its domestic market, such specialization is likely to be either by ‘product’ (or activity) or by ‘function’ (or area) of decision making ... Once a firm engages in foreign transactions it is faced with new organizational challenges. These may be met in a variety of ways. Initially, the most likely response is for the firm to establish a new international division responsible for its foreign activities. The ‘raison d’être’ for such a division is that the firm perceives that, because of differences between the domestic and foreign political and economic environments and the added intra-firm communication costs, a new kind of arrangement is needed to organize and govern the value added activities conducted abroad. However, where these activities become extensive and/or where a multiproduct firm begins producing outside its national boundaries, then it is

likely that each of the product divisions will be given responsibility for incorporating the foreign dimension into their sphere of control. (id, p. 239-42).

A estrutura multi-divisional, embora possa assumir várias formas, consiste basicamente de um conjunto de divisões autônomas coordenadas por um escritório central, contando com um apoio corporativo que fornece informações sobre o ambiente interno e externo e é organizada por linhas de produtos, unidades de negócios relacionadas com a geografia, e/ou tipo de cliente (BESANKO et al., 2004).

Deve-se levar em conta, também, a questão da estratégia que tem sua origem no campo militar. Todavia, o seu debate aprofundou-se no campo administrativo, particularmente após a década de 1980, em decorrência do acirramento da concorrência em vários setores (TEIXEIRA, 2006). Em nível internacional, com a forte rivalidade entre as empresas multinacionais, e a generalização de comportamentos oligopolísticos (IETTO-GILLIES, 2005, p. 81-2), uma análise da estratégia e suas consequências é particularmente necessária e deve ser seriamente levada em consideração.

Apesar de se reconhecer a existência de inúmeras definições para estratégia, pode-se, no entanto, defini-la como sendo “o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra a missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente” (MOTTA, 2001, p. 82). Além disso, segundo este autor,

A necessidade de estudar e aplicar a noção de estratégia em administração passou a ser sentida no momento em que se acentuava a velocidade das mudanças sociais, econômicas e políticas que definia o ambiente empresarial. Na medida em que se modificam as condições ambientais, altera-se não só a possibilidade de alcance dos objetivos e resultados desejáveis como também o que é desejável. Daí a necessidade de se desenvolver alternativas ou ações potenciais que direcionem e possibilitem o redirecionamento constante dos objetivos e dos caminhos da organização.

Definida a estratégia da organização, observa-se que esta influencia a estrutura de forma a adequar-se à perseguição dos seus objetivos. Sempre que surge uma nova estratégia, a organização se reestrutura profundamente, porque sem esta reestruturação resulta em ineficiência.

Como a organização não pode sobreviver na dependência absoluta de variações ambientais, inclusive pela impossibilidade de prever e perceber todas as mudanças, ela necessita de alguma regularidade estrutural para enfrentar as incertezas externas. Apesar de se reconhecer que a estrutura pode ser determinada ou influenciada por fatores como: estratégia, dimensão e idade, tecnologia e meio ambiente, seguindo a linha de raciocínio de Neves (2001), o presente trabalho abordará tão somente a relação estabelecida entre estrutura e estratégia.

Existem diversas abordagens que apontam a relação entre estrutura e estratégia. Um dos autores que aponta nesta direção é David (2002) ao identificar duas razões principais, não somente para estabelecer a relação entre ambas, como também, para corroborar a idéia de que mudanças na estratégia de uma organização requerem também mudanças na sua estrutura organizacional. A primeira razão decorre do fato de que a estrutura, em grande parte, define como as políticas e os objetivos serão estabelecidos. A segunda razão pode ser identificada no fato de que a estrutura determina como os recursos serão alocados.

Assim, a reorganização estrutural, em geral, torna-se parte da implementação da estratégia. Deve-se também notar a abordagem de Alfred Chandler (1998), por ser um pioneiro em demonstrar a dependência dos objetivos organizacionais e estratégias de negócios, e aplicá-la ao estudo das relações entre estrutura e estratégia de quatro grandes empresas americanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears, Roebuck), nas décadas de 1920 e 1930.

Dessa forma, na busca dos ideais de flexibilidade deve-se ter em conta que as estruturas devem decorrer naturalmente dos objetivos e das estratégias organizacionais, posto que quando se têm objetivos e estratégias claros e bem definidos, conhecem-se inúmeras alternativas estruturais para o alcance desses objetivos. De acordo com Chandler (1998, p. 136)

A tese de que as diferentes formas de organização resultam dos diferentes tipos de expansão pode ser enunciada com maior clareza se considerarmos que o planejamento e a execução dessa expansão são uma *estratégia*, e a organização criada para gerir as novas atividade e recursos, uma estrutura. Pode-se dizer que *estratégia* é a definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação



de recursos tendo em vista esses objetivos. As decisões de aumentar o volume de atividades, abrir fábricas e escritórios em locais distantes, assumir novas funções econômicas e diversificar os ramos de negócios implicam a definição de novos objetivos básicos. (...) Como a adoção de uma nova estratégia pode não só requerer novos quadros de pessoal e novas instalações, mas também modificar as perspectivas comerciais dos responsáveis pela empresa, esta pode sofrer um forte impacto em sua forma de organização.

Contudo, caso os gestores introduzam uma significativa mudança na estratégia da organização, torna-se necessário adaptar a estrutura para concretizar tal alteração. Por estrutura organizacional entende-se de acordo com Chandler (1998, p. 136), “o modelo de organização pelo qual se administra a empresa”. Seguindo ainda a linha de raciocínio do mesmo autor:

Tal modelo, formal ou informalmente definido, apresenta dois aspectos. Abrange, em primeiro lugar, as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes níveis e funcionários administrativos e, em segundo lugar, as informações e os dados que fluem por essas linhas de comunicação e autoridade. (...) O corolário dessas proposições é, pois, que a estrutura acompanha a estratégia e que o tipo mais complexo de estrutura é resultado da articulação de várias estratégias básicas. (CHANDLER, 1998, p. 136-137).

A idéia de que a estrutura segue a estratégia aplica-se às empresas que competem internacionalmente. Na medida em que ocorre o crescimento das empresas multinacionais, encontram-se pressões para a coordenação entre os países e para a especialização de países em certas atividades (BESANKO et al., 2004). Concluindo, em termos mais gerais, quando se deseja aumentar a flexibilidade estrutural da organização, deve-se procurar também outra forma de se estabelecerem relacionamentos internos, vez que a mudança de uma estrutura, apesar de ser uma aparente alteração no sistema de autoridade e responsabilidade, significa, antes de tudo, mudar todo um conjunto de relacionamentos e compromimentos, baseados em uma opção estrutural anterior.

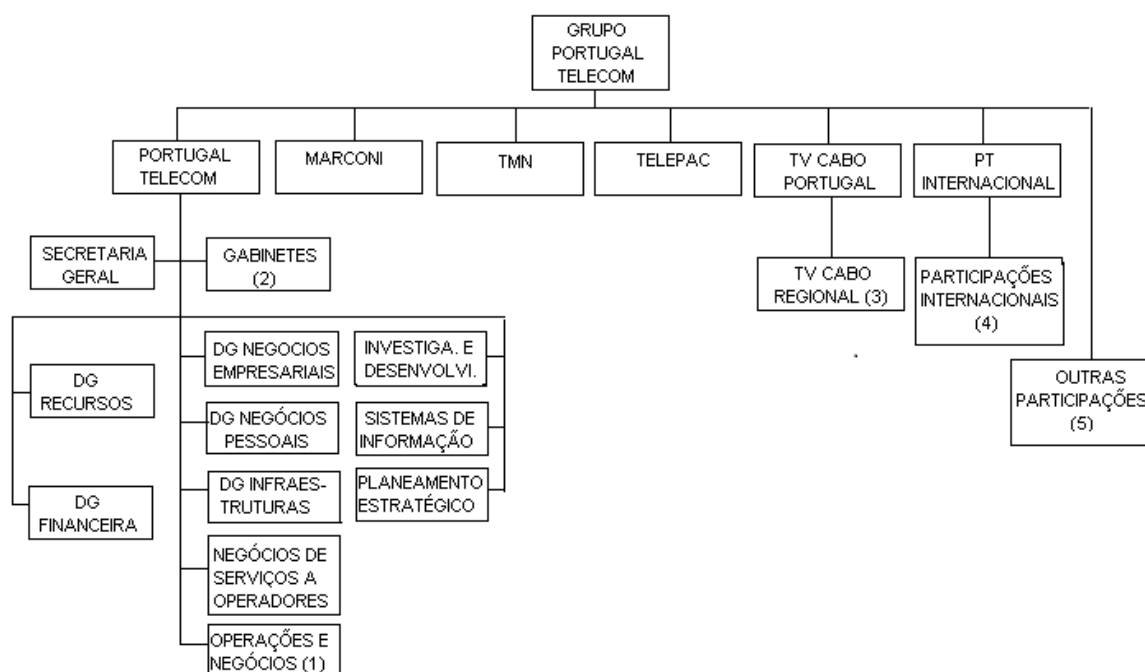
### 3.2 ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PORTUGAL TELECOM APÓS SUA INTERNACIONALIZAÇÃO

Na medida em que a estrutura organizacional se constitui em uma das formas de a organização concretizar os seus objetivos e como estes decorrem da estratégia da empresa, torna-se imperioso que estratégia e estrutura se interliguem. Ora, como a

Portugal Telecom passou a ter como estratégia a sua internacionalização é importante que se observe como esta estratégia influenciou a sua estrutura organizacional. Sendo assim, far-se-á uma análise das mudanças estruturais da PT, numa perspectiva histórica, possibilitando identificar o processo evolutivo pelo qual a empresa foi transformada no atual Grupo Portugal Telecom. Começamos por observar, na Figura 1 a estrutura da PT em 1997, antes de iniciar a implementação de sua estratégia de internacionalização em grande escala.

Em 1997, foi firmada uma parceria entre as Telecomunicações Brasileiras S. A. – Telebrás e a Portugal Telecom, para se apresentarem associadas em potenciais investimentos no setor de telecomunicações, preferencialmente na América Latina e em países africanos de língua oficial portuguesa (PORTUGAL TELECOM, 1997). Esta associação reforça a estratégia de internacionalização e induz mudanças na sua estrutura em relação ao de uma empresa exclusivamente ou quase exclusivamente dependente do mercado interno.

Figura 1: Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 1997



(1) DIREÇÕES DE OPERAÇÕES E DE NEGÓCIOS DA MADEIRA E DIREÇÃO DE OPERAÇÕES E DE NEGÓCIOS DOS AÇORES.

(2) COMUNICAÇÃO, IMAGEM E PUBLICIDADE, RELAÇÕES INTERNACIONAIS, ASSUNTOS DE REGULAÇÃO, DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E DE RECURSOS HUMANOS, MULTIMÉDIA E PROSPECTIVA, AUDITORIA INTERNA, JURÍDICO E CONTENCIOSO E GABINETE DO PRESIDENTE.

(3) DOURO, PORTO E MONDEGO, TEJO, LISBOA E SADO, GUADIANA, AÇOREANA, MADEIRENSE.

(4) GUINÉ TELECOM, COMPANHIA SANTOMENSE DE TELECOMUNICAÇÕES, CABO VERDE TELECOM, COMPANHIA DE TELECOMUNICAÇÕES DE MACAU, MOBTEL E ALIANÇA ATLÂNTICA, ....

(5) PÁGINAS AMARELAS, TDC, INESCTEL, PREVISÃO, .....

Fonte: PORTUGAL TELECOM. Relatório e Contas Consolidadas - 1997.

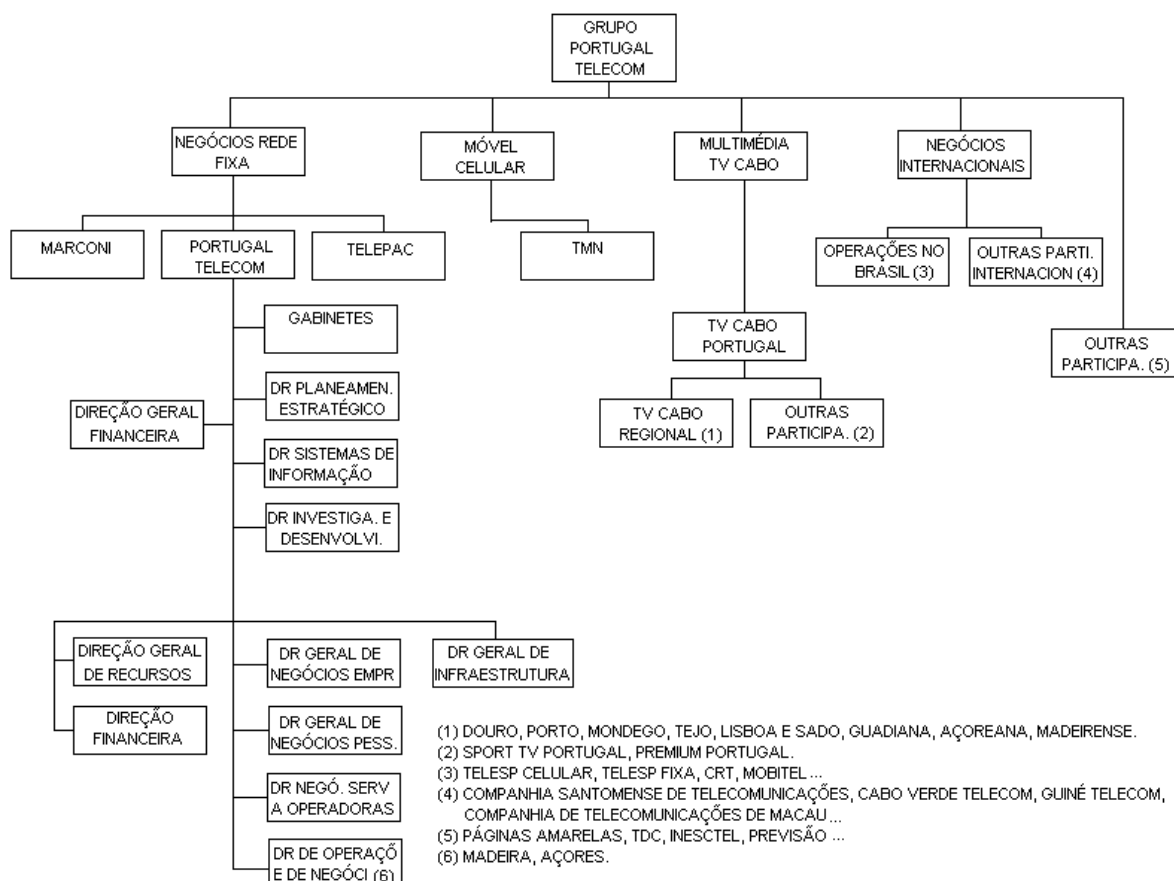
A estrutura da Portugal Telecom em 1997 teve como principal característica uma forma multi-divisional. Assim, a PT foi responsável pela prestação de serviço de telefonia local; a Marconi, pelo serviço de longa distância e internacional; a TMN, pela telefonia móvel; a TELEPAC, pelos serviços de dados e internet; a TV Cabo Portugal, pelos serviços de TV a cabo e interativa; e a PT Internacional, com participações em companhias de telecomunicações na África e no Brasil, através de uma pequena participação na Telebrás e outros investimentos reunindo vários serviços, tais como "Páginas Amarelas". Este quadro aponta para uma organização da PT que é consistente com o que Mintzberg (1995), Besanko et al. (2004) e Dunning e Lundan (2008) identificam como a estrutura das grandes empresas internacionais numa fase inicial da sua estratégia de internacionalização.

O Grupo Portugal Telecom teve como um dos marcos em seu crescimento o ano de 1998, visto que, neste ano, o Grupo tomou a decisão de investir no mercado brasileiro através da compra do controle da Telesp Celular. Até então, a Telesp Celular era uma empresa estatal do Sistema Telebrás, que operava o serviço de telefonia móvel no Estado de São Paulo, sendo privatizada de acordo com o novo modelo de desenvolvimento das telecomunicações, definido naquela altura, pela Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL.

Como consequência desta aquisição em 1998, o Grupo PT redefiniu sua estrutura, com a criação de unidades em quatro áreas de negócio: Rede Fixa; Móvel; Multimédia e Negócios Internacionais. Também em 1998, foi lançada a nova marca da Portugal Telecom. O Grupo PT prosseguiu com o processo de reestruturação empresarial iniciado em 1997, com o propósito de flexibilizar a organização, melhorar a sua relação com o mercado, numa clara orientação para os clientes (PORTUGAL TELECOM, 1998). Isto pode ser observado na Figura 2.

Esta redefinição da estrutura da PT se coaduna com que Dunning e Lundan (2008) apontam no sentido de que quando uma empresa se expande para o estrangeiro se confronta com novos desafios organizacionais, passando a ter necessidade de estabelecer uma divisão internacional responsável por suas atividades no exterior. E foi neste contexto que a PT criou, em 1998, a área de Negócios Internacionais.

Figura 2: Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 1998



Fonte: PORTUGAL TELECOM. Relatório e Contas Consolidadas - 1998.

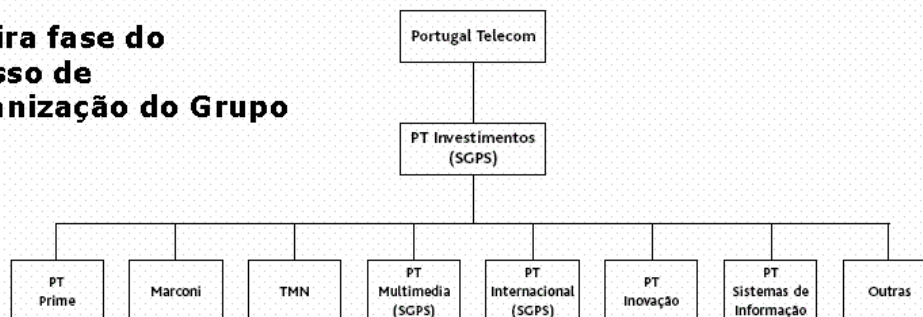
A estrutura organizacional da PT em 1998 foi reestruturada em quatro áreas de negócio, como refletido na figura. O negócio fixo, no entanto, manteve a estrutura de divisão de serviços oferecidos relacionados à infra-estrutura de telefonia fixa. A empresa também criou uma área de negócio de telefonia móvel, incluindo aqui, apenas a TMN. Na área dos negócios internacionais, no que se refere às operações no Brasil, as mesmas aparecem separadas de outros investimentos.

Em 1999, a PT passou por um profundo processo de reorganização empresarial. Globalmente, o modelo traduz-se na criação e redefinição de unidades de negócios empresarialmente autônomas, seguindo a análise de Mintzberg (1995), controladas por uma *holding*, a Portugal Telecom, SGPS, S.A. Um dos objetivos estratégicos visados com a reorganização foi aumentar a visibilidade das várias empresas do grupo, o que explica a criação da PT Multimedia. Na estrutura final do processo de reorganização foi criada a PT Comunicações, responsável pela rede fixa de telecomunicações, e sublinhado o agrupamento das empresas instrumentais

(PORTUGAL TELECOM, 1999), como pode ser observado com mais detalhes na Figura 3.

Figura 3: Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 1999

**Primeira fase do processo de reorganização do Grupo**



**Estrutura final tem no topo uma sociedade gestora de participações sociais, a PT, SGPS, S.A.**

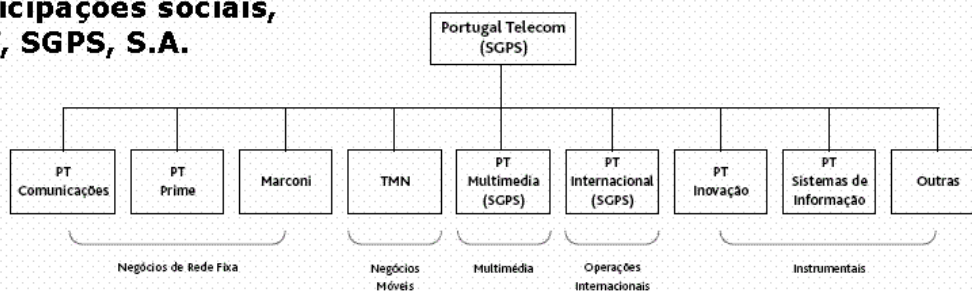
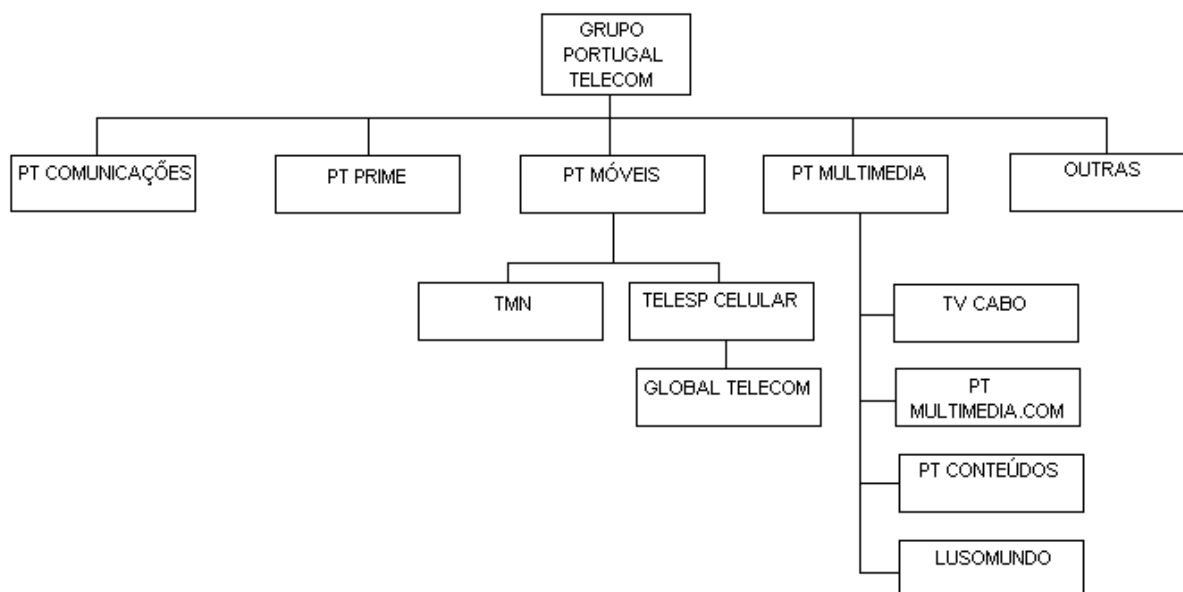


Figura 3: Portugal Telecom. Relatório e Contas Consolidadas. 1999.

Na reorganização de 2000, tem início o processo de incorporação da Marconi na PT Comunicações, o qual se conclui em 2002. Destacou-se a importância da PT Prime para o Grupo, elevando-a a uma nova unidade de negócio. Além disso, no novo modelo houve uma redefinição do negócio telefonia móvel com a criação da PT Móveis, responsável pela gestão da operadora de telefonia móvel portuguesa, TMN, e a brasileira, Telesp Celular (PORTUGAL TELECOM, 2000), como mostrado na Figura 4.

Nesta nova estrutura, o modelo multi-divisional da PT, conforme Mintzberg (1995), Besanko et al. (2004) e Dunning e Lundan (2008), inclui não apenas uma divisão com base na prestação de serviços, tais como os serviços móveis, incluindo a TMN e a Telesp Celular, mas também foi organizada por tipo de cliente, como no caso da PT Prime.

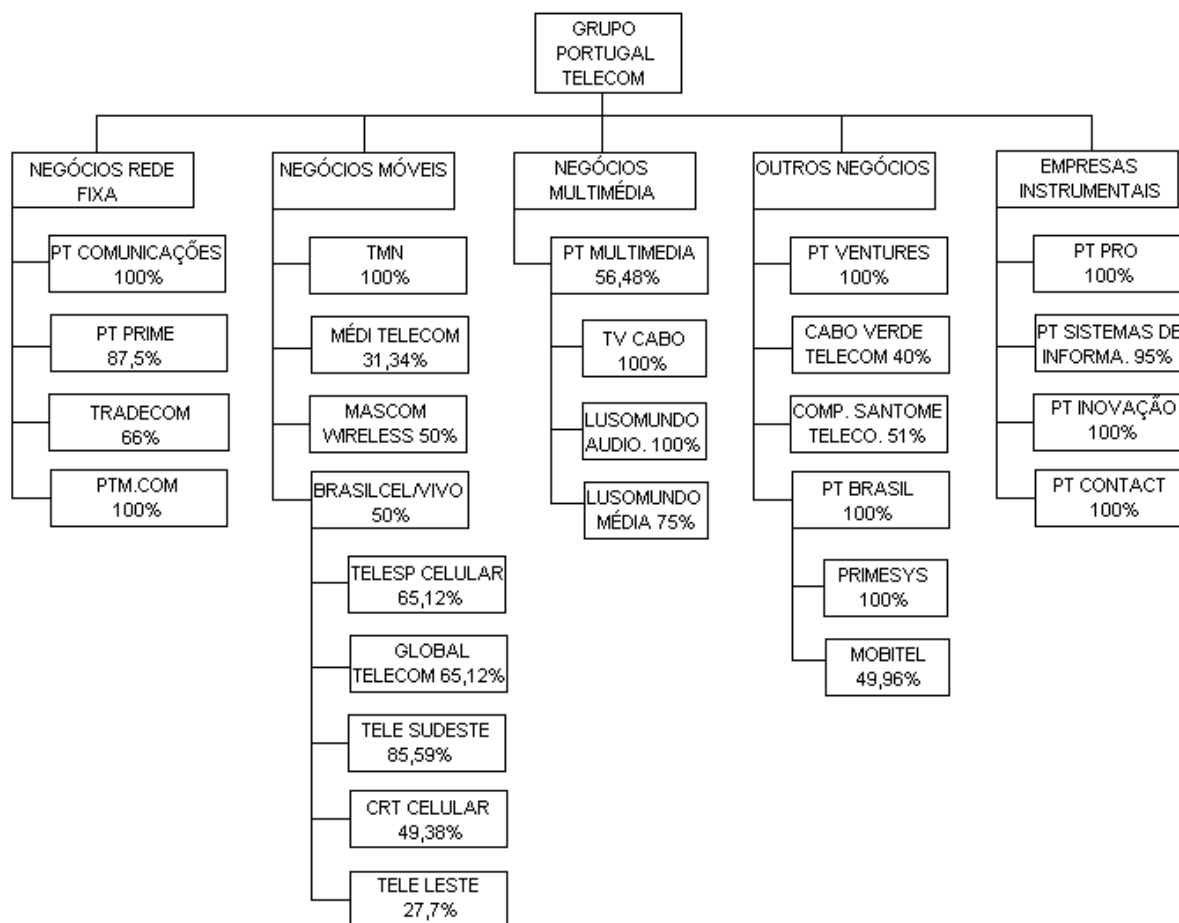
Figura 4: Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 2000



Fonte: PORTUGAL TELECOM. Relatório e Contas Consolidadas - 2000.

Em dezembro de 2002, com a consolidação dos investimentos da PT no mercado brasileiro de telecomunicações, foi criada a Brasilcel. A empresa, uma *joint-venture* da Portugal Telecom com a Telefónica Móvils no Brasil, lançou a VIVO em abril de 2003. A Figura 5 retrata todas as mudanças implementadas na estrutura organizacional da PT em 2002 como consequência do processo de internacionalização e ampliação dos objetivos centrais do grupo, conforme descrito acima, particularmente no que diz respeito à consolidação dos investimentos no mercado brasileiro (incluindo a Brasilcel/VIVO no negócio móvel da PT). Além disso, em 2002 o modelo multi-divisional do Grupo PT volta a estruturar-se por unidades de negócios, incluindo novamente a PT Prime na unidade do negócio fixo. Nesta nova configuração é dada relevância para as empresas instrumentais.

Figura 5: Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 2002



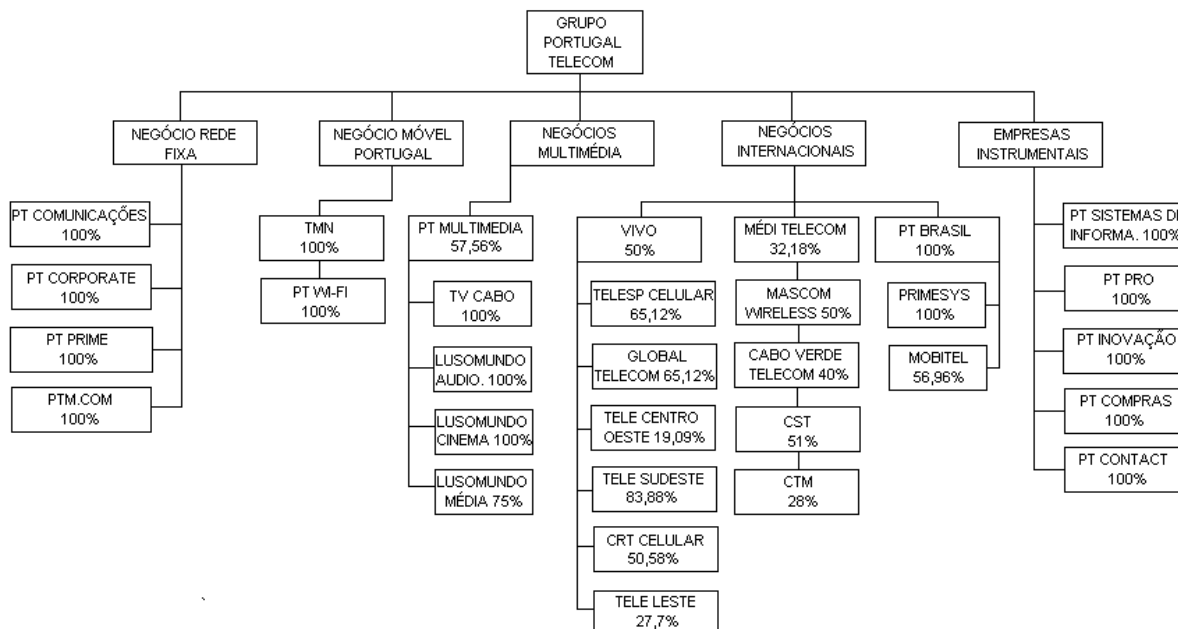
Fonte: PORTUGAL TELECOM: Relatório e Contas Consolidadas - 2002.

O ano de 2003 foi marcado por uma conjuntura econômica bastante adversa, com a economia portuguesa registrando uma forte redução do consumo e do investimento inclusive, com um decréscimo do PIB. Apesar disso, o Grupo Portugal Telecom conseguiu ultrapassar esta fase menos positiva da economia com uma boa performance ao nível operacional e financeiro. Dada à adversidade econômica, destaca-se o contínuo esforço na redução de custos e da crescente articulação entre negócios, com captura de sinergias, buscando-se o aumento da capacidade de geração de *cash flow*.

Assim, em 2003, mantém-se a estrutura de negócios de rede fixa, com o agrupamento da PT Comunicações, PT Corporate, PT Prime e PTM.Com, como sob um guarda-chuva operacional. Todavia, os negócios móveis são novamente desdobrados entre os nacionais e os internacionais, que, por sua vez, abarcam os

investimentos realizados no Brasil e na África (PORTUGAL TELECOM, 2003), como pode ser observado na Figura 6.

Figura 6 : Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 2003



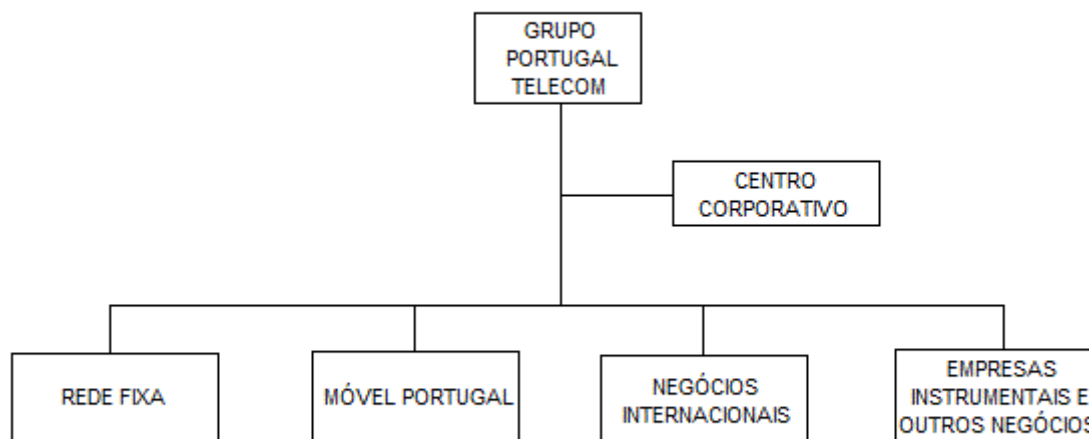
Fonte: PORTUGAL TELECOM. Relatório e Contas Consolidadas - 2003.

Em novembro de 2007, procedeu-se a separação da PT Multimédia do Grupo PT, através de um processo de *spin-off*, que consistiu na distribuição gratuita das ações da PT Multimédia aos acionistas da Portugal Telecom. No final de 2007, o Grupo PT encontrava-se estruturado por linhas de negócios, correspondentes a quatro grandes núcleos: negócio fixo, negócio móvel em Portugal (TMN), negócios internacionais que incluem a VIVO e as empresas instrumentais.

As unidades de negócio são coordenadas pela *holding* do Grupo PT, liderada pela sua Comissão Executiva e com o apoio do Centro Corporativo. As empresas participantes da *holding* se reportam ao Centro Corporativo funcionalmente e não hierarquicamente, permitindo uma articulação efetiva das atividades do Grupo (PORTUGAL TELECOM, 2007). Tal estrutura corrobora as idéias de Besanko et al. (2004). Esta nova estrutura da organização pode ser vista na Figura 7.



Figura 7: Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 2007

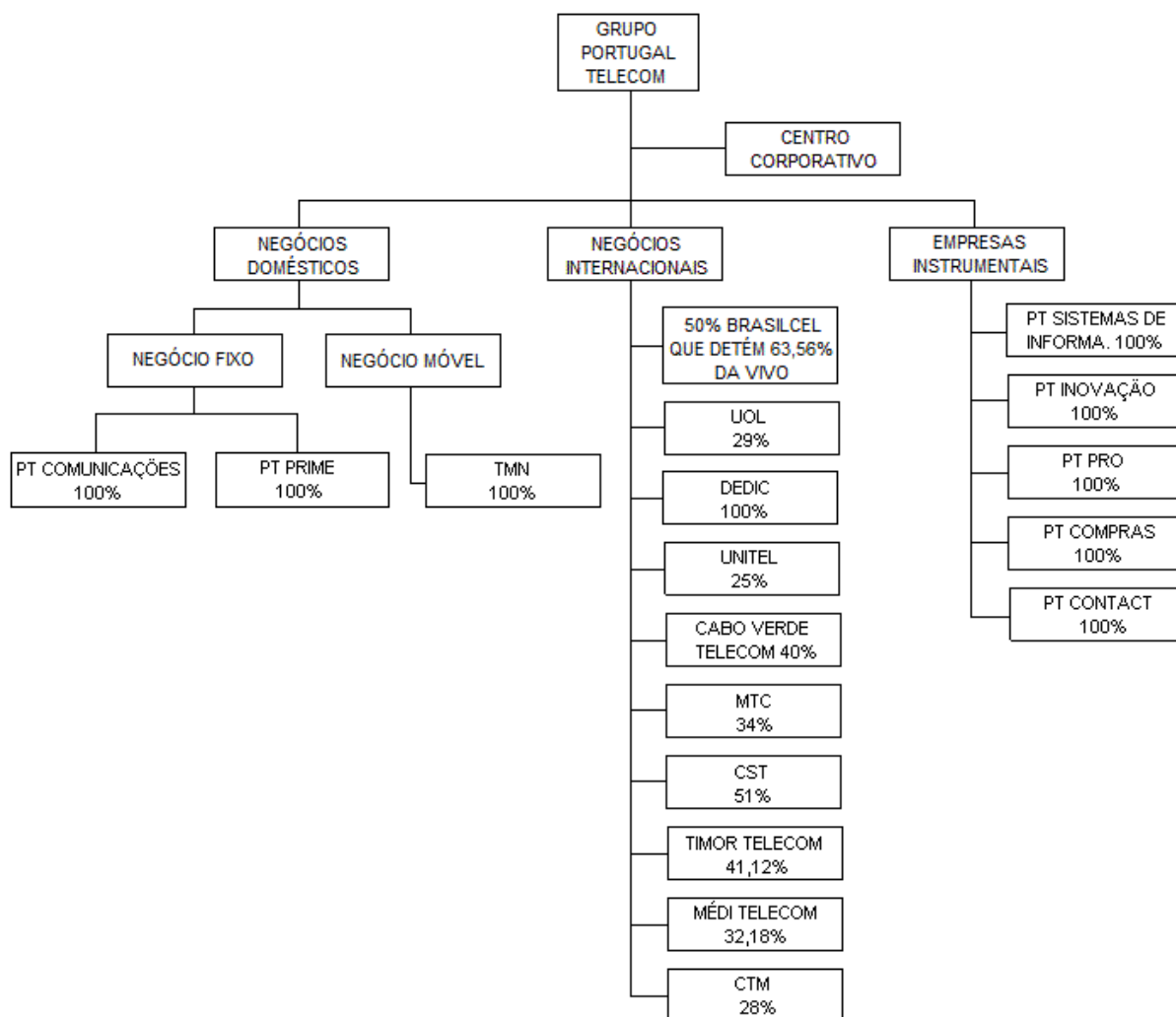


Fonte: PORTUGAL TELECOM. Relatório e Contas Consolidadas - 2007.

Concomitante à sua estratégia de internacionalização, em relação ao negócio em Portugal, iniciou-se a implementação da estratégia de convergência fixo-móvel. Assim, a PT entrou em uma nova fase de transformação, a fim de enfrentar o desafio da convergência tecnológica, através da fusão da PT Comunicações com a TMN, caminhando para uma gestão conjunta do negócio em Portugal. Ao fazê-lo, a PT deixou de ser uma estrutura organizada com base em plataformas fixas e móveis, para uma única estrutura, a PT Portugal, focando as necessidades de cada um dos seguintes segmentos: residencial, pessoal, PMEs, corporate e wholesale. Além disso, um serviço de televisão foi lançado, sendo um dos marcos de 2007, esta nova área de negócios tornou-se um elemento-chave na estratégia de consolidação da atuação no mercado doméstico (PORTUGAL TELECOM, 2008).

Em 2008 a Portugal Telecom estruturou-se em duas unidades organizacionais: (I) Negócios Domésticos e (II) Negócios Internacionais. Para além dessas duas grandes áreas de negócios, a estrutura da PT conta com o apoio de um grupo de empresas instrumentais (PORTUGAL TELECOM, 2008), conforme detalhado na Figura 8.

Figura 8: Estrutura do Grupo Portugal Telecom - 2008



Fonte: PORTUGAL TELECOM. Relatório e Contas Consolidadas - 2008.

Esta estrutura do Grupo PT decorre da consolidação de sua estratégia de internacionalização e da estratégia, adotada em 2007, de consolidar sua liderança no mercado doméstico, através da convergência dos serviços de telefonia fixa e móvel. O ramo dos Negócios Domésticos consiste das seguintes empresas:

- A PT Comunicações, como observado anteriormente, foi criada em 2000, dispoindo da maior infra-estrutura de telecomunicações do País. Com uma rede fixa 100% digitalizada e possuindo a maior base de clientes no setor, ultrapassando os 4 milhões de telefones instalados. É líder do setor oferecendo aos seus clientes uma grande diversidade de serviços e soluções que vão desde os serviços da rede fixa, comunicações de dados, televisão,

vídeo-conferência, até soluções de banda larga (PORTUGAL TELECOM, 2008).

- A PT Prime – Soluções Empresariais de Telecomunicações e Sistemas, criada em 1999, é uma empresa do Grupo PT que presta serviços e soluções de comunicação e informação para o mercado empresarial, recorrendo à mais recente tecnologia e melhores práticas, com foco no cliente e na qualidade do serviço (PORTUGAL TELECOM, 2008).
- A TMN criada em 1991, é a operadora de comunicações móveis do Grupo PT. É pioneira no mercado português, inicialmente com uma rede analógica e depois com uma rede digital GSM (Global System For Mobile). A rede de terceira geração, com tecnologia UMTS (Universal Mobile Telecommunications System), foi lançada em 2004. A TMN é líder em Portugal com mais de 5,7 milhões de clientes.

Dentro do ramo dos Negócios Internacionais salienta-se a *holding* PT Investimentos Internacionais (PT II), que é responsável por todas as participações no exterior, identificando e desenvolvendo novas oportunidades de negócio em todo o mundo. Constituída em 2004, a PT II materializa o sucesso e a vocação internacional do Grupo Portugal Telecom. É o resultado claro da aposta na internacionalização desenvolvida nos últimos anos.

As 19 participações internacionais do Grupo PT estendem-se a 4 Continentes (América, África, Ásia e Europa), sendo a PT Investimentos Internacionais uma empresa global e integrada, com competências em todas as áreas de negócio de info-comunicação, designadamente prestando serviços móvel, fixo, dados, carrier internacional, multimédia, satélite, *e-business* e diretórios (PORTUGAL TELECOM, 2008).

A mais importante entre as empresas da PT II foi a participação de 50% na Brasilcel – *joint-venture* da Portugal Telecom –, com a Telefónica Móveis no Brasil, que detinha 63,56% da VIVO, criada em 2002. A VIVO tornou-se a maior operadora móvel da América do Sul e a quarta maior empresa do setor no mundo, oferecendo

serviços de transmissão de dados em banda larga baseada na rede de terceira geração e amplo portfólio de produtos e serviços (PORTUGAL TELECOM, 2008). Esta parceria na VIVO foi encerrada em julho de 2010 com a venda da sua participação à Telefónica.

As empresas instrumentais PT Sistemas de Informação (Serviços de sistemas e TI), PT Inovação (Inovação, investigação e desenvolvimento), PT Pro (Serviços administrativos e de gestão partilhada), PT Compras (Serviços de negociação) e PT Contact (*Call centers* e serviços de *telemarketing*) desempenham um papel importante no apoio aos dois eixos dos negócios domésticos e internacionais.

Em 2009, a Portugal Telecom aprofunda cada vez mais a integração funcional do negócio móvel com o negócio fixo, com um enfoque mais forte nas necessidades específicas de cada segmento de cliente no mercado doméstico (PORTUGAL TELECOM, 2009). Dessa forma, em 2009, a PT manteve-se estruturada nos dois grandes ramos: (I) o dos Negócios Domésticos e (II) o dos Negócios Internacionais, conservando, portanto, a mesma estrutura do ano anterior, e continuando a centrar sua estrutura organizacional nas necessidades específicas dos cinco segmentos de clientes: Residencial, Pessoal, PME e *SoHo*, Empresarial e *Wholesale*, que foram definidos em 2007.

Também em 2009, a PT buscando uma elevada eficiência operacional, eliminou vários níveis e processos de decisão, reduzindo o número de diretorias, transformando-se cada vez mais em uma organização mais orgânica, simples e ágil, visando atuar num ambiente sempre mais competitivo.

Em linha com estratégia de consolidação da liderança em nível nacional e da sua internacionalização, a PT, em 2009, estabeleceu cinco objetivos ambiciosos para o triênio 2009-2011: (1) crescimento da base de clientes para 100 milhões de clientes; (2) aumentar a exposição nos negócios internacionais até dois terços das receitas; (3) reforçar a liderança em todos os segmentos no mercado doméstico, (4) alcançar um desempenho no quartil superior em termos de remuneração acionista e resultados, e (5) tornar-se uma referência em termos de sustentabilidade (PORTUGAL TELECOM, 2009).

A título de síntese deste capítulo, podemos constatar que a Portugal Telecom definiu sua internacionalização como estratégia e, em seguida, foi visto como esta estratégia influenciou sua estrutura organizacional. Assim, pode-se observar que a PT imbricou sua estratégia de internacionalização com sua estrutura organizacional, concluindo-se que o Grupo PT continuou com o processo de reestruturação iniciado em 1997, com o propósito de flexibilizar a organização para atuar nos mercados nacional e internacional, de forma a responder mais facilmente ao ambiente destes mercados.

Desta forma, identificou-se que a Portugal Telecom definiu uma estratégia clara de internacionalização em 1997, resultando em um impacto forte e visível em sua estrutura organizacional, que foi sucessivamente adaptada às novas metas da companhia nos anos seguintes, a exemplo do que vinha ocorrendo em outras organizações que se internacionalizaram. A estrutura da Portugal Telecom que antes da internacionalização, era orientada para as empresas que atendiam a demanda interna, foi gradativamente submetida a uma multiplicidade de adaptações ao longo de mais de uma década para também atender aos requisitos estratégicos da empresa no mercado internacional.

A dimensão e o peso dos negócios internacionais do Grupo PT como um todo são também significativos com relação ao número total de clientes. Em 2009, havia 72 milhões de clientes em todo o mundo, dos quais 51,7 milhões no Brasil, ainda que concentrados na telefonia móvel. Em 2009, os clientes internacionais representavam 83,7% do total do Grupo PT.

Ainda que na sequência da sua saída da VIVO, encontre-se numa nova conjuntura, é importante assinalar – que como resultado da evolução verificada entre 1998 e 2009 –, o Grupo PT se tornou uma empresa com ênfase crescente na estrutura dos negócios internacionais. Assim, é reiterada a idéia de que a estrutura segue estratégia, conforme Chandler (1998) e David (2002), e que este modelo é aplicado para as empresas que competem no contexto internacional, conforme apontado por Mintzberg (1995), Besanko et al. (2004) e Dunning e Lundan (2008).

#### **4 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL: UM ESTUDO DO MERCADO DA TELEFONIA MÓVEL**

A ampliação e a melhoria dos produtos e serviços de infra-estrutura podem contribuir decisivamente para a promoção de um crescimento econômico sustentável, posto que isso somente será possível se a infra-estrutura local apresentar-se minimamente preparada. Um exemplo importante são os avanços das telecomunicações, com a expansão da tecnologia digital e de fibras óticas, que formam as infovias por onde trafegam todas as informações relativas aos negócios da economia.

As nações vivem hoje em maior ou menor escala, os impactos da chamada Terceira Revolução Industrial, fenômeno proporcionado pelas inovações tecnológicas, ou novo paradigma tecnológico. As inovações tecnológicas foram pelo menos desde o século XV, indutoras das grandes transformações econômicas, sociais e políticas. Todavia, nesse período, a ciência e a tecnologia percorriam caminhos separados: a ciência detinha-se em questões filosóficas, explicações para os fenômenos naturais e a tecnologia era desenvolvida com objetivo prático, por mecânicos, ferreiros e carpinteiros sem formação científica. O uso comercial da ciência só veio a ocorrer efetivamente no final do século XIX, quando da introdução de postulados científicos no processo produtivo, a partir das concepções de Taylor com a administração científica.

A concepção econômica neoclássica, que prevaleceu enquanto teoria explicativa durante boa parte do século XIX, tinha a tecnologia como dada e se voltava para explicar a determinação dos preços e do equilíbrio da economia. Veblen, ao criticar a economia neoclássica, rejeitou a idéia de pensar a economia em torno da noção de equilíbrio ou ajustamento marginal e reiterou a importância do processo de mudança e transformação.

Pode-se identificar na abordagem de Veblen três pontos centrais: 1) inadequação da teoria neoclássica em tratar as inovações, supondo-as dadas,

desconsiderando as condições de sua implantação; 2) preocupação não com o equilíbrio estável, mas em como se dá a mudança e o conseqüente crescimento; e, 3) ênfase no processo de evolução econômica e transformação tecnológica. Nesse sentido, Veblen traz a tona o conceito de instituição enquanto resultado de uma situação presente, que molda o futuro, através de um processo seletivo e coercitivo, orientado pela forma como os homens vêm as coisas.

Nesta perspectiva é que Veblen manifesta que os hábitos de pensamento resultam dos hábitos de vida (1969), ou seja, os valores do passado tornam-se parâmetros para os membros de uma sociedade, de tal forma que os indivíduos refletem tais valores como naturais, intemporais ou mesmo necessários. Segundo Veblen, na medida em que o sistema de valores (atitudes cotidianas, costumes, visão de mundo) se cristaliza vinculando-se às normas sociais dá-se o desenvolvimento de instituições. Desta forma, é que Veblen define instituições como hábitos de pensamento que são internalizados pela sociedade em sua época (VEBLEN, 1969).

Aqui é interessante salientar a obra de Veblen “The Theory of Business Enterprise”, publicado em 1904, e que se dedica a formular, sempre com base em diretrizes metodológicas mais gerais, uma teoria dos ciclos econômicos no capitalismo e um estudo do efeito da tremenda importância das máquinas, como cerne da produção moderna, sobre outros aspectos da sociedade. Assim, o esquema evolutivo tratado por Veblen se traduz no componente essencial da mudança institucional. Não é por menos que se pode identificar em Veblen pelo menos quatro momentos no processo do desenvolvimento histórico: selvageria primitiva, barbarismo, economia artesanal e a era da indústria.

A selvageria primitiva está associada à pré-história, que tinha uma economia fundada no seminomadismo, na agricultura ou no pastoreio. O barbarismo está relacionado com o surgimento da competição e do poder baseado no prestígio, cuja sociedade era controlada por uma classe ociosa. A economia artesanal está referenciada num mundo urbano e comercial identificado com o fim da era

medieval européia. A era da indústria está associada com a inovação tecnológica e as novas formas de organização dos processos administrativos e fabris, vinculando-se, portanto, à Revolução Industrial européia dos fins do século XVIII (VEBLEN, 1967).

Em síntese, o que Veblen estava buscando era precisamente uma teoria de como as inovações acontecem e não uma teoria sobre as condições de equilíbrio, após estarem estabelecidas as possibilidades tecnológicas, como era o caso da concepção neoclássica. Para Veblen, a questão que se colocava não era como as coisas se estabilizavam em um 'estado estático', mas, como elas incessantemente cresciam e mudavam. Veblen explorou tanto o processo de evolução econômica, quanto a transformação tecnológica e a maneira como a ação é moldada pelas circunstâncias.

As transformações atuais se distinguem das anteriores pela surpreendente velocidade na criação e disseminação das conquistas tecnológicas. Dessa maneira, com o advento da telemática – associação dos recursos da informática com os das telecomunicações – observam-se profundas alterações na organização do trabalho na indústria, no comércio, na prestação de serviços, nas pesquisas, na vida particular do cidadão, na saúde e na educação. Em resumo, eventos sociológicos que caracterizam um novo modelo social – a chamada Sociedade da Informação (CASTELLS, 1999).

Desta forma, a automação, o surgimento de um desenvolvimento intensivo e a predominância das atividades científicas puras para assegurar o desenvolvimento, revolucionou a estrutura do emprego na direção de uma diminuição dos produtores diretos; levando ainda à ampliação dos trabalhadores de serviço, particularmente aqueles ligados à produção, armazenamento e difusão da informação e do lazer.

Nesse contexto, as telecomunicações vêm desempenhando papel de fundamental importância, posto que são, a um só tempo, geradoras e beneficiárias do novo paradigma tecnológico. Pelas mesmas razões, estão



fortalecendo e consolidando a chamada Economia da Informação ou Nova Economia.

Salienta-se que as inovações tecnológicas proporcionaram fortes e positivos impactos no desenvolvimento das telecomunicações. As modernas e abertas regulamentações têm reduzido as barreiras à entrada de novos operadores no setor, enquanto a utilização de novas tecnologias e o uso mais eficiente da infra-estrutura, têm promovido sensíveis reduções de custos operacionais.

Santos (1995) considera que a intensa articulação e difusão simultânea de um conjunto de inovações radicais, sustentados, pela emergência de tecnologias de impacto abrangente incidem literalmente sobre todas as estruturas industriais das economias do mundo. O cerne dessas inovações radicais é a microeletrônica, cuja vastíssima aplicação direta e indireta em todos os níveis e setores da atividade econômica, inaugura talvez, o mais amplo complexo técnico-econômico da história da humanidade: o complexo eletrônico.

Seguindo ainda a linha de pensamento de Santos (1995) pode-se dizer que é nesse sentido que a microeletrônica está na base do que se convencionou denominar de 3ª revolução tecnológica, dada a vastidão de seus desdobramentos. A partir dela, desencadeia-se um efeito dominó, induzindo outras "revoluções", que vão ocorrendo de forma sucessiva ou simultânea. Desse modo, as comunicações são fortemente impactadas, produzindo gigantescos saltos quantitativos e qualitativos na área da cibernética. O aumento exponencial da capacidade de processar e transmitir informações em âmbito planetário foi paralelo ao barateamento da transmissão de dados e informações.

De acordo com Guimarães (2000), a utilização descentralizada do microcomputador nos anos 80, permitiu uma larga aplicação no tratamento da informação para fins de gestão, investigação e automatização da produção – identificando, neste contexto, o conceito de Sociedade da Informação. Todavia, nos anos 90, assistiu-se a constituição de formas sistemáticas de convergência entre as tecnologias de informação e de telecomunicação, o que permitiu a

construção das chamadas “auto-estradas” da informação, através da internet. A convergência das tecnologias de informação e comunicação – ao facilitar e baratear o relacionamento entre as pessoas (físicas ou jurídicas) independente de distâncias, fusos horários e fronteiras – vem acelerando o surgimento de uma nova economia na qual o que agrega valor a bens e serviços baseia-se crescentemente em ativos intangíveis e dinâmicos, tais como: informação e conhecimento, comunicação e cooperação, inovação e rapidez.

A consolidação dessas transformações dependeu de duas causas principais. A primeira delas está na superação do conceito de que o setor de telecomunicações seria monopólio natural do Estado. A segunda, inclui o desenvolvimento e convergência dos recursos da informática e das telecomunicações.

A competição foi outro forte componente na formação do atual cenário das telecomunicações mundiais. A concorrência, ampliada pelo afluxo de capitais privados no setor das telecomunicações, dinamizou o desenvolvimento tecnológico pela busca de soluções mais eficazes na prestação de serviços e de resultados econômicos.

Os anos 90 foram o período em que se realizaram em todo o mundo, as mais amplas reformas políticas no setor das telecomunicações. Em iniciativas modernizadoras e ousadas, sólidos monopólios foram quebrados e operadoras privatizadas.

Desta forma, ressalta-se a importância das telecomunicações para a promoção de um crescimento econômico sustentável, haja vista que mais e melhores sistemas de telecomunicações podem influenciar na produção de outros bens e serviços, na medida em que possuem externalidades<sup>1</sup> positivas na economia em geral.

---

<sup>1</sup> O conceito de externalidade está associado ao fato de que a produção/consumo de determinados bens causam efeitos sobre a produção/consumo de outros bens. Tais efeitos podem ser internos ou externos à própria firma ou agente econômico, bem como serem positivos ou negativos. Pode-se dizer que tais efeitos são positivos quando resultam em benefícios; e negativos, quando resultam em malefícios. As externalidades despertam, por

O estudo e a análise do mercado de telecomunicações brasileiro, especificamente sobre o mercado móvel, visam jogar luzes sobre importantes aspectos dos mesmos que impactam diretamente sobre a ampliação do número de clientes das operadoras, a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a redução dos preços e tarifas praticadas e conseqüentemente sobre a rentabilidade dos grupos empresariais que atuam no Brasil, contextualizando o mercado no qual a internacionalização da Portugal Telecom se deu com mais força e onde foram realizados os seus maiores investimentos.

Assim, este capítulo objetiva realizar uma caracterização do setor das telecomunicações no Brasil, enfatizando o estudo do mercado da telefonia móvel; para atingir este objetivo, os seguintes caminhos foram percorridos: em primeiro lugar, analisa-se o setor de telecomunicações no Brasil antes da privatização, que apresentava então uma estrutura de mercado com características de monopólio natural; passa-se, depois, ao marco regulatório, evidenciando como possibilitou a quebra do monopólio do mercado das telecomunicações no Brasil e introduziu uma nova estruturação pautada em uma estrutura de mercado com característica de oligopólio; posteriormente, apresenta-se o atual mercado das telecomunicações, focando no estudo da telefonia móvel no Brasil; em seguida, é feita uma avaliação da venda da participação da VIVO pela Portugal Telecom; após isso, situa-se o mercado móvel brasileiro no ranking internacional; e, por fim, conclui-se salientando os principais argumentos desenvolvidos.

---

outro lado, interesse na coordenação dos comportamentos das empresas, já que assim podem conseguir maiores lucros do que atuando cada qual por si. A maximização de lucros incentiva a internalização das externalidades, através da cooperação ou da concentração de produção, e acaba levando à desejável eficiência alocativa. Entretanto, essa mesma cooperação, elimina ao mesmo tempo a livre competição – que deveria promover o repasse aos consumidores dos benefícios alocativos obtidos –, e induz, portanto, à prevalência do monopólio.

#### 4.1 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL ANTERIOR À PRIVATIZAÇÃO

O setor de telecomunicações passou por profundas mudanças tecnológicas e da estrutura de oferta, combinando segmentos altamente competitivos com atividades essencialmente classificáveis como monopólios naturais. Os monopólios naturais são assim denominados em virtude das características técnicas do setor, que requerem determinado nível de investimento não plausível de ser realizado em regime competitivo.

A essência dos monopólios naturais é caracterizada pela presença de custos fixos elevados em capital específico. Sendo assim, a principal característica de um monopólio natural é a existência de rendimentos crescentes à escala em todo o nível de produção relevante, ou seja, os custos de produção unitários declinam na medida em que se aumenta a quantidade produzida. Assim, segundo Giambiagi e Além (1999, p. 22),

(...) dependendo do tamanho do mercado consumidor dos bens desses setores, pode ser mais vantajoso haver apenas uma empresa produtora do bem em questão. Uma grande quantidade de empresas operando no mesmo setor implicaria um nível de produção muito baixo para cada uma e, conseqüentemente, custos de produção mais altos.

De acordo com Friedman (1984, p. 34),

(...) o monopólio também pode surgir por ser tecnicamente eficiente e haver um só produtor ou uma só empresa. (...) Um exemplo simples é o da prestação de serviços de telefone a uma comunidade. Estes são os casos a que me refiro com a denominação de monopólio "técnico".

A intervenção do governo na economia é justificada nos setores em que o mercado falha em prover quantidade adequada de bens e/ou serviços fundamentais ao crescimento econômico e ao bem-estar da sociedade. A capacidade de atuação do setor privado na produção desses bens e/ou serviços varia ao longo do tempo, ou seja, o que foi inviável economicamente no passado pode ser lucrativo no presente.

No entanto, a teoria neoclássica prevê alguns casos clássicos de intervenção governamental: a) nos setores em que a discriminação de preços e a cobrança de tarifas são difíceis, devido à incapacidade de exclusão do consumo; b) nos monopólios naturais, nos quais, em geral, o Estado é o candidato mais indicado a assumir<sup>2</sup>; c) nos oligopólios que tenham necessidade de uma escala de produção em grandes proporções que viabilize o negócio; d) no caso de externalidades positivas, nas quais, em geral, a iniciativa privada a partir de uma perspectiva macroeconômica, não gera produção suficiente; e, e) nos setores em que há riscos e incertezas na provisão de bens que tenham grande relevância no processo de desenvolvimento econômico (GIAMBIAGI e ALÉM, 1999, p. 19-25).

As falhas de mercado são vistas por esta concepção, como sendo imperfeições (em relação aos mercados competitivos), decorrentes, sobretudo, de descontinuidades tecnológicas que exigem elevada escala de produção, o que inviabiliza a redução dos custos de produção. Todavia, caso o monopólio privado fosse implementado, a produção se daria em quantidade abaixo daquela socialmente ótima, com preço acima do custo marginal. O governo deve, então, intervir no sentido de aumentar a produção e alçá-la a níveis desejáveis, por meio da produção direta ou da adoção de subsídios e outros tipos de incentivos que pudessem viabilizar esse acréscimo.

Dadas as principais características do setor das telecomunicações no Brasil antes da privatização, quais sejam: economias de escala e externalidades positivas de rede, e dos elevados custos necessários na implantação, cabeamento e planejamento da arquitetura da rede, pode-se concluir que a rede telefônica brasileira era um monopólio natural.

Assim, em 1997, os serviços públicos de telecomunicações no Brasil tinham a característica de monopólio natural e eram explorados pelo Sistema Telebrás (um *carrier* de longa distância, serviços internacionais, telex e comunicações de dados, que foi a Embratel, mais 27 “teles” estaduais) e por quatro empresas

---

<sup>2</sup> Para a questão dos monopólios naturais ver o trabalho de Friedman (1984).

independentes (três estatais e uma privada). Sendo que a Telebrás detinha 90% da planta de telecomunicações existente no país.

Contudo, as inovações tecnológicas minaram o poder de monopólio no setor das telecomunicações, proporcionando reduções nas tarifas e possibilitando a intensificação da concorrência nos mercados internacionais a partir da desregulamentação norte-americana e da necessidade de rebalancear as tarifas e extinguir subsídios cruzados preparando o terreno para a privatização.

Estas mudanças tecnológicas possibilitaram a redução da escala e dos custos de produção, criando as condições necessárias para que estes serviços fossem ofertados por uma quantidade maior de firmas, introduzindo assim uma estrutura de mercado mais competitiva, o que foi usado como uma das justificativas para privatizá-lo.

#### 4.2 MARCO REGULATÓRIO PARA A QUEBRA DO MONOPÓLIO DO MERCADO DAS TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL

As condições, para a quebra do monopólio natural das telecomunicações no Brasil, foram apresentadas em 1995, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 8, que extinguiu o monopólio estatal das telecomunicações e possibilitou a entrada de capitais privados. Com a quebra do monopólio natural, teve que se conceber um novo modelo para as telecomunicações no Brasil.

Este novo modelo baseou-se no marco regulatório, que teve seu primeiro momento expresso em agosto de 1995, quando foi promulgada a Emenda Constitucional nº 8. De acordo com o novo texto constitucional:

Art. 21. Compete à União:

(...)

XI – explorar, direta 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 da radiodifusão sonora e de sons e imagens;
- (...)

Posteriormente, foi concebida a chamada Lei Mínima, pensada no sentido de encurtar o caminho rumo a abertura do mercado, antes da formulação de uma Lei Geral, que era mais demorada. A Lei Mínima foi aprovada em 1996, a Lei nº 9.295, organizou os serviços da telefonia móvel, de transportes de sinais de telecomunicações por satélites, antecipando-se às privatizações, definindo os limites na composição acionária do capital das empresas concessionárias, assegurando que, pelo menos 51% (cinquenta e um por cento) do capital votante pertença, direta ou indiretamente, a brasileiros, e a utilização da rede pública de telecomunicações para a prestação de serviços de valor adicionado. Com esta Lei montava-se também a estrutura para se colocar à venda as autorizações para exploração da telefonia celular por empresas nacionais e estrangeiras.

O novo modelo para as telecomunicações no Brasil teve como foco principal as necessidades do cidadão. Este foco pode ser identificado na Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, ou Lei Geral de Telecomunicações (LGT) que em seus artigos 2º e 3º coloca que,

Art 2º O Poder Público tem o dever de:

- I - garantir, a toda a população, o acesso às telecomunicações, a tarifas e preços razoáveis, em condições adequadas;
- II - estimular a expansão do uso de redes e serviços de telecomunicações pelos serviços de interesse público em benefício da população brasileira;
- III - adotar medidas que promovam a competição e a diversidade dos serviços, incrementem sua oferta e propiciem padrões de qualidade compatíveis com a exigência dos usuários;
- IV - fortalecer o papel regulador do Estado;
- V - criar oportunidades de investimento e estimular o desenvolvimento tecnológico e industrial, em ambiente competitivo;
- VI - criar condições para que o desenvolvimento do setor seja harmônico com as metas de desenvolvimento social do País.

Art. 3º O usuário de serviços de telecomunicações tem direito:

- I - de acesso aos serviços de telecomunicações, com padrões de qualidade e regularidade adequados à sua natureza, em qualquer ponto do território nacional;
- II - à liberdade de escolha de sua prestadora de serviço;
- III - de não ser discriminado quanto às condições de acesso e fruição do serviço;
- IV - à informação adequada sobre as condições de prestação dos serviços, suas tarifas e preços;

(...)

XII - à reparação dos danos causados pela violação de seus direitos.

Em 2000 já se pode salientar como desdobramento do foco baseado nas necessidades do cidadão, por exemplo, a evolução do número de acessos fixos, que segundo o Capítulo III do Serviço Telefônico Fixo do Relatório Anual da Anatel (2000, p. 12):

A dinâmica do processo modernizador das telecomunicações brasileiras teve seqüência em 2000. O crescimento da planta, que tem estreita relação com o princípio da universalização (popularização) do acesso, alcançou a expressiva marca de 38,3 milhões de terminais fixos instalados, volume que representa evolução de 10,6 milhões de acessos (37,8%) em relação a dezembro de 1999. Registre-se, também, que esse crescimento extraordinário superou a meta estabelecida no Plano Geral de Metas de Universalização (PGMU) para dezembro de 2001, de 33 milhões de terminais.

A consolidação do novo modelo das telecomunicações tem relação com o Plano Geral de Metas de Universalização - PGMU e com o Plano Geral de Metas de Qualidade - PGMQ, que são de cumprimento obrigatório pelas empresas concessionárias e se constituem no primeiro pilar deste modelo; o segundo pilar é constituído pela competição entre as empresas prestadoras de serviços de telecomunicações.

De acordo com o PASTE (2000), a universalização, ou popularização, com metas obrigatórias de expansão e de qualidade é o primeiro pilar da nova fase das telecomunicações brasileiras. Para viabilizar este modelo, foi publicado em abril de 1998, o Plano Geral de Outorgas - PGO, que em relação à telefonia fixa dividiu o Brasil em quatro regiões (três companhias regionais e uma nacional para ligações à distância). Em termos da telefonia móvel, o novo modelo de telecomunicações dividiu o país em oito regiões (considerando que os departamentos das teles encarregados de operar e vender o serviço móvel celular, foram agrupados e transformados em oito companhias), entre outras providências, com vistas à privatização do setor e a introdução da competição.

Para operacionalizar o serviço telefônico fixo comutado, ou seja, o serviço de telecomunicações que por meio da transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando



processos de telefonia, o PGO dividiu o território brasileiro em quatro regiões, como dito anteriormente; as regiões I, II e III foram subdivididas em setores. As quatro regiões foram constituídas conforme o Quadro 4.

<b>Quadro 4: Regiões do Plano Geral de Outorgas</b>	
REGIÃO	ÁREA GEOGRÁFICA CORRESPONDENTE AO(S) TERRITÓRIO(S)
I	dos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima.
II	do Distrito Federal e dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre.
III	do Estado de São Paulo.
IV	nacional.

Fonte: Anexo I do Plano Geral de Outorgas

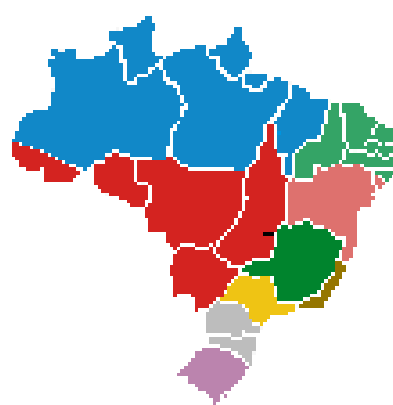
As empresas constituídas nas quatro regiões, que foram leiloadas em julho de 1998, eram as seguintes: Tele Norte Leste, Tele Centro Sul, Telesp e Embratel.

No que pese a telefonia móvel, o país foi dividido em oito regiões, ficando os departamentos – das mais de vinte e cinco empresas de âmbito estadual subsidiárias da *holding* Telebrás – encarregados de vender o serviço móvel celular, agrupados e transformados em oito companhias (Telesp Celular, Tele Celular Sul, Telemig Celular, Tele Sudeste Celular, Tele Leste Celular, Tele Nordeste Celular, Tele Norte Celular e Tele Centro-Oeste Celular), as quais também foram vendidas no leilão das privatizações em julho de 1998.

**Mapa 1: Telefonia Fixa**



**Mapa 2: Telefonia Móvel**



Fonte: Teleco<sup>3</sup>; Fonte Primária: Anatel

<sup>3</sup> A Teleco é uma empresa de consultoria, focada no setor de telecomunicações, fundada em 2002.

Os mapas 1 e 2 mostram as regiões criadas para as telefonias Fixa e Móvel respectivamente, não considerando no Mapa 2, o Estado do Rio Grande do Sul, pois sua operadora já era uma companhia privada.

O segundo pilar de sustentação do novo modelo é a competição entre empresas prestadoras de serviços de telecomunicações, objetivando que o jogo concorrencial produzisse benefícios para o consumidor e mesmo para o cidadão que ainda não possuía telefone fixo residencial ou celular. Este novo modelo teve seu perfil definido na Lei Geral de Telecomunicações – LGT, de julho de 1997.

Esta Lei autorizou a privatização do Sistema Telebrás e definiu a feição do novo modelo das telecomunicações brasileiras. Criou também a Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL, com jurisdição e recursos necessários para uma regulação geral do setor.

A criação da ANATEL em 1997, é decorrência do entendimento de que para a reestruturação e modernização do antigo modelo de telecomunicações no Brasil não bastava apenas abrir o mercado e privatizar as empresas do Sistema Telebrás, era necessário antes de tudo definir o novo modelo, instalar a Agência, organizar o setor de telecomunicações e celebrar contratos com as novas operadoras de serviços antes de privatizá-las.

Assim, a Telebrás, antigo monopólio público de telecomunicações, foi privatizado em 1997-98. Várias companhias regionais foram criadas e a elas foram franquiadas o fornecimento de serviço de telefonia fixo local e interurbano dentro de suas regiões. Uma empresa separada, a Embratel, recebeu a franquia para serviços de longa distância em qualquer região e internacional.

Neste novo modelo concorrencial, as empresas regionais não podiam oferecer imediatamente serviços de longa distância (entre regiões) e internacional, e a Embratel não podia fornecer serviço local. O plano previu uma introdução equilibrada de concorrência em todos os serviços. Foi permitida a entrada de

um novo concorrente, uma “empresa espelho”, em cada região, para oferecer serviços de telefonia local e de longa distância.

Para fornecer o serviço local, a empresa espelho tinha a opção de arrendar a infra-estrutura fixa do incumbente ou instalar nova infra-estrutura de telefonia “fixa sem fio”. De acordo com Clark (s.d.), os fornecedores incumbentes, tanto as companhias regionais quanto a Embratel, estariam sujeitos à regulação de preços do tipo “*price-cap*” pela ANATEL. Os preços dos serviços das empresas “espelho” não seriam regulados. A intenção era que a regulação de preços fosse perdendo espaço com o aumento da concorrência nestes mercados.

As companhias regionais incumbentes também tinham certas obrigações referentes à universalização dos serviços de telefonia fixa. Aqueles que cumprissem as suas obrigações, poderiam começar a oferecer serviço de longa distância em outras regiões e serviço local em regiões onde o incumbente não alcançasse as suas próprias metas quanto à universalização dos serviços, ampliando, assim, a concorrência dentro das regiões.

Após o estabelecimento da concorrência, no interior de cada região da telefonia móvel, entre as empresas das bandas A e B de celulares, o processo foi completado no que diz respeito à telefonia fixa, com a venda das concessões para as denominadas “empresas-espelho”. Essas novas empresas – uma para cada das três regiões em que se dividiu a telefonia básica fixa e outra concorrente da Embratel – foram autorizadas a concorrer com as empresas já existentes, de modo a ter dois operadores por região, como um primeiro passo para o regime de plena liberdade de entrada, que seria implementado a partir do ano de 2000.

Segundo o PASTE (2000: 24-27), ao lado da LGT, cinco outros textos formam a estrutura básica regulamentar do novo modelo das telecomunicações brasileiras no que tange à telefonia fixa. São eles:

- Plano Geral de Outorgas – PGO: em vigor desde abril de 1998, que dividiu o Brasil em quatro regiões para a exploração do serviço telefônico fixo

comutado, fixou o número de operadoras deste serviço para cada uma delas e estabeleceu os prazos de vigência de contratos e de admissão de novas prestadoras de serviços de telecomunicações, com vistas à competição.

- Plano Geral de Metas de Universalização – PGMU: este documento representou outro avanço no campo regulatório. Aprovado pelo Decreto nº 2.592, de maio de 1998, definiu as obrigações das empresas concessionárias do serviço telefônico fixo comutado, no tocante às exigências para universalização dos serviços.
- Plano Geral de Metas de Qualidade – PGMQ: estabelece as metas de qualidade a serem cumpridas pelas prestadoras de serviço de telefonia fixa, em regime público ou privado, tendo sempre como referência primeira as necessidades e interesses do usuário. Aprovado pelo Conselho Diretor da ANATEL, por meio da Resolução nº 30, de junho de 1998.
- Contrato de Concessão para a Prestação do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC): trata-se do instrumento jurídico que estabelece prazo de duração das concessões, condições de prestação do STFC pelas concessionárias, direitos e obrigações destas, obrigações do Estado e prerrogativas da ANATEL. Estabelece também os direitos dos usuários, bem como, as sanções aplicáveis às concessionárias em caso de descumprimento de seus compromissos; garante a aplicação de normas e regulamentos assumidos pela concessionária, além do provimento de um serviço com qualidade.
- Protocolo de Compromisso: instrumento criado para permitir o gerenciamento mensal do andamento da prestação dos serviços.

Em relação ao segmento dos serviços móveis, o Protocolo de Compromisso para Acompanhamento da Prestação do Serviço Móvel Celular, baseado num conjunto de indicadores que deveriam ser apresentados periodicamente pelas prestadoras de serviços à ANATEL, estabeleceu metas e níveis de qualidade dos serviços a serem atingidos.

Este arcabouço institucional constituiu-se portanto, no esquema necessário para a efetiva implementação do processo regulatório no setor das telecomunicações. Todavia, é interessante salientar, que este novo modelo para as telecomunicações, baseado no tripé da universalização, qualidade e competição, não trouxe necessariamente maiores consequências para a competitividade internacional das empresas que se estabeleceram no país. De acordo com Fiani (1999, p. 209),

Apresenta-se, desta forma, um novo *trade-off* considerado pelos formuladores da política de regulação em telecomunicações: conferir prioridades às demandas de acesso universal às comunicações (o que, na maior parte das vezes, como tivemos oportunidade de ver, significa privilegiar segmentos da demanda menos sofisticados), com perda de competitividade internacional, ou favorecer as demandas dos grandes competidores internacionais e limitar o acesso à rede de telecomunicações? Esse dilema expõe a necessidade de que sejam consideradas as relações entre os agentes no processo regulatório em seu conjunto, e, a depender das circunstâncias históricas específicas, também leva-se em conta a definição das metas de política econômica.

Privilegiar a universalização significou, sobretudo, dar prioridade para os segmentos menos favorecidos da população, que no caso brasileiro possuía um poder aquisitivo bastante diminuto, o que poderia reduzir as chances de lucratividade do setor, tornando, portanto, o setor menos atrativo para novos investimentos.

Entretanto, dadas as alterações na política econômica, que ocorreram no governo Lula e induziram o desenvolvimento recente da economia brasileira, com os avanços das políticas sociais de transferência de renda do governo e a consequente redução das desigualdades, com a redução consistente dos índices de desemprego e com o aumento do poder de compra dos salários que promoveram a expansão do consumo das famílias, tal como analisado no capítulo II desta tese, chega-se à conclusão de que não houve a concretização do *trade-off* apontado por Fiani.

Assim, a aposta na universalização dos serviços de telecomunicações foi acertada, haja vista o exponencial crescimento do serviço de telefonia móvel, bem como a duplicação da telefonia fixa do país nos últimos 12 anos. De

acordo com o *release* comemorativo dos 12 anos da privatização do Sistema Telebrás, disponibilizado em 29/07/2010, no *site* do Sindicato Nacional das Empresas de Telefonia e de Serviço Móvel e Celular e Pessoal – SindiTelebrasil,

Brasília, 29 - A privatização das telecomunicações no Brasil comemora hoje 12 anos com um crescimento de 703% na oferta de serviços. O total de clientes de telecomunicações no País – apenas 29,9 milhões em 1998 - já ultrapassa 240 milhões, entre os que utilizam telefonia fixa, celular, banda larga<sup>4</sup> e TV por assinatura, enquanto a população brasileira é de pouco mais de 190 milhões pessoas.

A telefonia celular foi o segmento que apresentou a maior evolução nesse período, passando de 7,4 milhões de clientes, em 1998, para 179,1 milhões, no primeiro trimestre de 2010. Essa evolução representou um crescimento espetacular de 2.320%. A telefonia fixa, por sua vez, dobrou em número de acessos, saindo de aproximadamente 20 milhões, há 12 anos, para 41,4 milhões. Já os serviços de TV por assinatura saltaram de 2,6 milhões de assinantes para 7,9 milhões, com uma elevação de 204%.

A banda larga, que recentemente passou a fazer parte da vida do brasileiro, já alcançou 23 milhões de acessos em todo o País, considerando a rede fixa, os celulares de terceira geração (3G) e os modems de acesso à Internet pela rede móvel.

Já em relação à competitividade internacional das empresas, observa-se que a mesma não foi afetada, haja vista, por exemplo, os valores envolvidos na compra dos 50% da PT na VIVO pela Telefónica em 2010, de 7,5 bilhões de euros, e na aquisição de uma participação direta e indireta de 25,28% da Oi pela Portugal Telecom em 2011, no valor de 8,32 bilhões de reais, aproximadamente 3,75 bilhões de euros. Os montantes dos valores das aquisições demonstram claramente que o modelo para as telecomunicações, baseado no tripé da universalização, qualidade e competição, adotado em 1997, não trouxe maiores consequências para a competitividade internacional das empresas que se estabeleceram no país na época das privatizações.

Salienta-se ainda que as duas operações citadas acima, no valor total de 11,25 bilhões de euros, equivalentes a mais de 25 bilhões de reais, superam em 3 bilhões os 22 bilhões de reais arrecadados no leilão de privatização realizado há 12 anos em julho de 1998, na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Assim, em apenas duas operações de compra e venda de participações entre a

---

<sup>4</sup> Transmissão a velocidades iguais ou superiores a 2 Mbit/s.

Telefónica, Portugal Telecom e Oi movimentou-se mais do que a privatização de todo o Sistema Telebrás, demonstrando que o setor de telecomunicações brasileiro continua bastante atraente para o capital estrangeiro, independentemente da inflação do período, bem como dos ganhos das operadoras com a maxi-desvalorização do real em 1999.

O modelo definido no Brasil introduziu uma estrutura de mercado oligopolista, posto que a estruturação atual, pós privatização, pode ser caracterizada pela existência de um pequeno número de vendedores, concorrentes, rivais entre si e que controla a oferta de um produto ou serviço, homogêneo ou diferenciado, tal como será apresentado a partir da caracterização mais detalhada nos itens 4.4 e 4.5 deste capítulo, referentes às características do mercado de telecomunicações brasileiro no contexto atual e às características do mercado de telefonia móvel no Brasil, respectivamente.

#### 4.3 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL APÓS A PRIVATIZAÇÃO

A privatização do setor de telecomunicações no Brasil é considerada o caso mais bem sucedido com reforma regulatória, conforme vimos no item anterior. Segundo Pinheiro (2000, p. 26-27),

O processo começou com a aprovação da assim chamada “Lei Mínima”, que possibilitou o leilão das concessões da telefonia celular da Banda B<sup>5</sup>. Isso foi seguido por um reequilíbrio significativo das tarifas em 1996-1997, pela aprovação da Lei Geral de Telecomunicações em 1997 e pela criação da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), o regulador do setor, no mesmo ano, culminando com a privatização da Telebrás, a empresa de monopólio público, em 1998. Assim, quando a privatização ocorreu, toda a estrutura regulatória já havia sido estabelecida, e a agência regulatória responsável pelo setor estava funcionando a todo vapor. Efetivamente, as empresas de telecomunicações assinaram contratos de concessão em que o novo ambiente regulatório foi incluído quando elas ainda eram estatais, de maneira que os novos proprietários sabiam exatamente que regras estariam em vigor após a privatização.

---

<sup>5</sup> As empresas da Banda B são as que operam em uma faixa do espectro distinta daquela utilizada pelas antigas operadoras das estatais, chamada de Banda A.

A privatização do Sistema Telebrás foi realizada com a venda das 12 empresas relacionadas no Quadro 5 a seguir, das quais uma era a operadora de longa distância, três eram de linhas fixas locais e oito de telefonia celular Banda A, estas últimas correspondendo essencialmente às áreas previamente leiloadas para a Banda B, de maneira que, quando a privatização ocorreu, houve um duopólio na telefonia celular em cada área de concessão.

<b>Quadro 5: Venda do Sistema Telebrás - 1998</b>	
OPERADORAS À VENDA	PARA QUEM FOI VENDIDO
<b>TELEFONIA FIXA</b>	
Tele Norte Leste Participações	Andrade Gutierrez/La Fonte (Telemar/Oi)
Tele Centro Sul Participações	Telecom Itália/Opportunity
Telesp Participações	Telefónica de Espanha/Iberdrola
Embratel Participações	MCI
<b>TELEFONIA MÓVEL</b>	
Telesp Celular Participações	Portugal Telecom
Tele Sudeste Celular Participações	Telefónica de Espanha/Ibertrola
Telemig Celular Participações	Telepart
Tele Celular Sul Participações	Bradesco/Globopar/Telecom Itália
Tele Centro-Oeste Celular Participações	Splice
Tele Norte Celular Participações	Telepart
Tele Leste Celular Participações	Telefónica de Espanha/Ibertrola
Tele Nordeste Celular Participações	Bradesco/Globopar/Telecom Itália

Fonte: Elaboração própria.

Com a venda da última empresa do sistema Telebrás, em julho de 1998, os terminais da Bolsa do Rio registraram a arrecadação de 22 bilhões de reais. Isso significa um ágio de 63,7% sobre o preço mínimo estipulado para as empresas colocadas à venda. O governo era proprietário de 19% das ações da Telebrás. A preço de mercado, esse bolo de ações valia 13,5 bilhões de reais. No leilão, no entanto, arrecadou quase o dobro.

Com a privatização, os espanhóis, entraram vorazes no leilão e levaram a maior empresa de telefonia fixa do país — a Telesp —, desembolsando no negócio 5,7 bilhões de reais — 64% mais do que o preço mínimo. A Telefónica de Espanha levou ainda a Tele Sudeste Celular e a Tele Leste Celular, e



garantiram uma participação importante na Telesp Celular, comprada pelos portugueses. Desta forma, a Telefónica de España, junto com a Portugal Telecom, passaram a ter o controle da telefonia nas áreas mais importantes do Brasil.

Vale a pena ressaltar que até 1990, a compra de empresas estatais por estrangeiros era vedada. Em 1990, a Lei 8.031 permitiu a compra de até 40% do capital votante (ações ordinárias) e até 100% do capital não votante (ações preferenciais) por parte do capital estrangeiro. Três anos após a privatização, foram eliminadas quaisquer restrições de controle dessas empresas de capital estrangeiro. Em 29 de julho de 1994, a regulamentação do programa foi alterado no sentido da liberação da participação do capital estrangeiro em até 100% do capital votante das empresas, salvo determinação expressa em contrário por parte do Poder Executivo.

Em relação à fundamentação da necessidade da privatização do setor de telecomunicações brasileiro, de acordo com o PASTE (1997), nos últimos dois anos houve uma consolidação das tendências observadas no início da década de 1990, no sentido do desenvolvimento da Sociedade da Informação. Tem-se observado a tendência da construção de uma infra-estrutura de redes de telecomunicações de grande capacidade e alta velocidade, de forma a poder suportar a esperada ampliação do tráfego multimídia (voz, dados, textos, imagens e vídeo) para a venda desses serviços em um novo e globalizado mercado de telecomunicações, cujas dimensões ainda não estavam adequadamente estimadas. Ainda segundo o PASTE (1997, p. 2 e 3):

Os serviços de telecomunicações, componentes importantes desse novo cenário, tornam-se cada vez mais poderosos e abrangentes, com mobilidade, acesso global, multimídia, facilidades cada vez maiores e a preços cada vez mais baixos. Essa é a nova tônica decorrente de mercados liberalizados, globalizados e, conseqüentemente, mais competitivos.

(...)

Empecilhos à liberalização e privatização têm sido, de modo geral, as questões relacionadas ao controle acionário por estrangeiros, ao nível de emprego, bem como ao acesso e controle das redes de informação.

(...)

Nos países em desenvolvimento, a carência de capitais, a baixa disponibilidade de recursos humanos qualificados, bem como o baixo

atendimento ao mercado, têm-se constituído no elenco de fatores fundamentais à aceleração do processo de liberalização e privatização.

A privatização do setor de telecomunicações no Brasil adveio de um processo de grandes mudanças, principalmente no período de 1996/98, no que se refere aos serviços públicos. Segundo Modiano (1999, p. 326),

Em 1996, há apenas três anos, pouco se falava de investimento privado no setor de serviços públicos, enquanto que em 1998 a situação é completamente diferente: o setor privado controla as telecomunicações e os transportes, está presente de forma significativa no setor elétrico e tornou-se uma economia completamente diferente, três anos depois.

Em relação a uma análise mais ampla do processo de privatização brasileiro como um todo, ver o item 2.3.2 sobre o processo de privatização no Brasil do capítulo II desta tese.

Retomando os princípios fundamentais da Lei Geral de Telecomunicações (LGT) no seu inciso III do artigo 2º identifica-se a necessidade de se adotar medidas que promovam a competição e a diversidade dos serviços, incrementem sua oferta e propiciem padrões de qualidade compatíveis com a exigência dos usuários. Também para salvaguardar o interesse público e a competição na prestação dos serviços de telecomunicações, o artigo 6º, da mesma Lei, coloca que,

Art 6º Os serviços de telecomunicações serão organizados com base no princípio da livre, ampla e justa competição entre todas as prestadoras, devendo o Poder Público atuar para propiciá-la, bem como para corrigir os efeitos da competição imperfeita e reprimir as infrações da ordem econômica.

Salienta-se, então, que um dos objetivos do processo de privatização do setor de telecomunicações apresentado estava relacionado com a abertura do setor à competição. O argumento levantado era o de que a eficiência e a produtividade de empresas privatizadas poderiam elevar-se em decorrência do grau de concorrência a que estas estariam sujeitas no mercado. Isto, contudo, poderia ocorrer de fato caso o tipo de mercado a que estas empresas se incorporassem fosse competitivo. Foge do âmbito deste trabalho o estudo do

tipo de mercado a que estas empresas ingressaram, mas, a julgar pelos três grandes grupos privados que atualmente dominam o setor de telecomunicações brasileiro, como veremos a partir da caracterização mais detalhada nos itens 4.4 e 4.5 deste capítulo, pode-se supor que o mercado é e continuará a ser fortemente oligopolizado após todo o processo de privatização.

Dessa forma, observa-se que a implementação da concorrência, tal como prevista na Lei Geral de Telecomunicações, não se concretizou, ficando comprometido o papel regulatório desempenhado pela ANATEL, consolidando, nas quatro regiões em que foi dividido o mercado de telefonia fixa, uma estrutura monopolística. Com relação à telefonia móvel cristalizou-se a estrutura oligopolista, cujos efeitos negativos se traduzem na insatisfação dos usuários que se manifesta na forma de infindáveis queixas, relacionadas com as tarifas praticadas e a qualidade do serviço, junto aos serviços de defesa do consumidor.

Percebe-se que o modelo concebido para a ANATEL para atuar como órgão regulador geral do setor, fiscalizador e garantidor da competição entre empresas operadoras dos serviços de telecomunicações, da universalização do acesso aos serviços e da qualidade dos mesmos, definido pela Lei Geral de Telecomunicações – LGT está atualmente comprometido no que diz respeito à competição no setor e a qualidade dos serviços prestados, haja vista que o modelo concebido em 1997 previa um duopólio em cada região dos serviços de telefonia fixo e móvel, significando, assim, a possibilidade da existência mínima de vinte e quatro empresas operadoras. No entanto, a implementação desse modelo, resultou nos dias atuais em um mercado dominado por uma operadora de telefonia móvel em âmbito nacional e apenas três grandes grupos privados atuando na convergência dos serviços fixo e móvel em todo o Brasil, como veremos a partir da caracterização mais detalhada nos itens 4.4 e 4.5 deste capítulo.

Esta concentração de capital em torno de quatro grupos e os consequentes aumentos da escala das empresas operadoras têm elevado o nível de

concentração do mercado de telefonia fixa e móvel no Brasil e vem impactando no preço e na qualidade dos serviços. Segundo a matéria da pesquisa realizada pela Diálogo Regional sobre a Sociedade da Informação - DRSI, com base nas tarifas cobradas em 2009, publicada no site Convergência Digital da UOL, em 06/07/10, o Brasil possui as tarifas mais caras de celulares pré e pós-pagos da América Latina, sendo que os consumidores brasileiros gastam, em média, US\$ 45,00 por mês, para realizar 30 chamadas e enviar 30 mensagens de texto, muito acima da segunda tarifa mais cara, a de Honduras, US\$ 25,69, e da média internacional. Segundo ainda a matéria da pesquisa do DRSI publicada no site da UOL:

Como mostra o estudo, ter o preço mais caro entre os países latinos é sinal de que os brasileiros pagam mesmo as maiores tarifas do planeta. Isso porque a América Latina já apresenta o maior valor médio, US\$ 24, para a cesta de serviços básicos de celular. Nos países da OCDE esse valor é de US\$ 13 e no sudeste asiático apenas US\$ 7.

(...)

Além de contar com o serviço pré-pago mais caro das 20 economias latinas, o Brasil também lidera o ranking de preço em celulares pós-pagos, a US\$ 39,25. A diferença, nesse caso, é que as tarifas de outros países são mais próximas, caso da Venezuela, a US\$ 38,20 e de Honduras, a US\$ 37,83.

As tarifas mais baixas são encontradas na Jamaica e na Costa Rica. Na primeira, de US\$ 2,21 e US\$ 2,13, respectivamente para pacotes pré e pós pago. Na segunda, de US\$ 3,50 e US\$ 4,99. O estudo considera que, pelo grau de penetração e valor das tarifas, a Costa Rica é o único país da região em que os serviços de telefonia móvel podem ser considerados acessíveis aos mais pobres.

Pesquisa realizada por Souza et al. (2010) também mostra que o Brasil paga de cinco a dez vezes mais pelo acesso à conexão banda larga do que países desenvolvidos. Ainda segundo Sousa et al. (2010, p. 61):

No Brasil, que há 12 anos deixou o antigo sistema monopolista estatal das telecomunicações para entrar num regime competitivo operado por empresas privadas, os preços dos serviços de telecomunicações ainda continuam muito elevados, especialmente quando comparados a outros países. A perspectiva transformadora ainda parece distante. Os preços praticados constituem em grande obstáculo à universalização do acesso à internet em banda larga e aos consequentes benefícios das inovações tecnológicas extensivas a toda a sociedade brasileira. De acordo com a União Internacional de Telecomunicações (UIT), o preço relativo<sup>4</sup> do serviço no Brasil chega a ser de cinco a dez vezes mais alto que nas economias avançadas e está entre os mais altos do mundo. Em termos de densidade, o desempenho do Brasil apresenta crescimento contínuo durante os últimos anos, apesar de este indicador ser ainda de três a

sete vezes mais baixo que o observado em economias avançadas. Além disso, o acesso em banda larga é notadamente concentrado no Brasil: enquanto as classes de maior renda e os residentes em áreas mais densamente povoadas têm a internet em alta velocidade como parte de sua vida cotidiana, tanto as famílias que moram afastadas dos grandes centros urbanos, quanto as que estão na parte de baixo da pirâmide de distribuição de renda continuam lutando para serem incluídos digitalmente.

Esta estrutura oligopolista, que favorece a elevação das tarifas, não decorre da falta de um arcabouço regulatório, posto que ele foi instituído antes mesmo da privatização do setor através da Lei Geral de Telecomunicações, que criou a ANATEL enquanto órgão regulador, fiscalizador e garantidor da competição entre as empresas operadoras. Esta regulação pode ser identificada também no artigo 7º da referida Lei que diz:

Art 7º As normas gerais de proteção à ordem econômica são aplicáveis ao setor de telecomunicações, quando não conflitarem com o disposto nesta Lei.

§ 1º Os atos envolvendo prestadora de serviço de telecomunicações, no regime público ou privado, que visem a qualquer forma de concentração econômica, inclusive mediante fusão ou incorporação de empresas, constituição de sociedade para exercer o controle de empresas ou qualquer forma de agrupamento societário, ficam submetidos aos controles, procedimentos e condicionamentos previstos nas normas gerais de proteção à ordem econômica.

§ 2º Os atos de que trata o parágrafo anterior serão submetidos à apreciação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), por meio do órgão regulador.

§ 3º Praticará infração da ordem econômica a prestadora de serviço de telecomunicações que, na celebração de contratos de fornecimento de bens e serviços, adotar práticas que possam limitar, falsear ou, de qualquer forma, prejudicar a livre concorrência ou a livre iniciativa.

Dada a existência de regulação deve-se buscar explicação para isto que pode decorrer de vários fatores. No entanto, sem a pretensão de esgotar essa complexa temática, podem-se salientar alguns desses fatores como sendo:

- A ausência de uma atuação sistêmica da ANATEL, ocasionada pela atuação segmentada das suas superintendências, não tem patrocinado, como deveria, o fomento da competição e tem sido responsável pelo enfraquecimento do órgão regulador.
- O modelo adotado para as agências reguladoras no Brasil, incluindo o da ANATEL, no qual suas fontes de receitas advêm dos exercícios de

poder concedente, de atividade ordenadora, do poder de outorga e taxas de fiscalização dos serviços de telecomunicações, como, por exemplo, o pagamento pela outorga, multas e indenizações, expedição de autorização de serviço e taxas de fiscalização, de forma que a Agência depende basicamente das receitas do setor, o que fragiliza e compromete seu poder de regulação e fiscalização.

- A incapacidade dos órgãos reguladores, ANATEL e CADE, de adotar medidas de confronto ao alastramento do poder oligopolista das operadoras.
- O conflito de poder estabelecido no que diz respeito à definição de políticas públicas para o setor de telecomunicações, no início do Governo Lula, entre a União e a ANATEL decorrente do fato do seu Conselho Diretor ter sido nomeado, com um mandato de cinco anos, pelo Governo anterior levou a um esvaziamento das funções da agência.
- O reduzido nível de competição do setor de telecomunicações no Brasil está associado ao aumento da escala dos negócios e da concentração de capital deste setor em nível mundial e ao relaxamento da regulação do setor por parte da ANATEL. Assim, o mercado brasileiro também foi palco de diversas fusões e incorporações entre as empresas do setor, as quais foram invariavelmente aceitas pelo órgão regulador e incorporadas ao arcabouço legal de regulação da ANATEL, de forma a tentar facilitar os entendimentos e acordos realizados pelas empresas de telecomunicações visando sempre à realização de novos investimentos no mercado brasileiro.
- Como será discutido no item 4.5 deste capítulo referente às características do mercado de telefonia móvel no Brasil, a composição da tarifa de telefonia brasileira de 42% de impostos e de 40% de taxa de interconexão<sup>6</sup>, leva a que o valor pago pelo usuário seja realmente muito elevado para os padrões de renda médio do brasileiro, bem como potencializa a estrutura oligopolística, pois quanto maior a rede e escala das operadoras, maiores serão suas receitas de interconexão.

---

<sup>6</sup> Taxa que as operadoras devem pagar umas às outras pelo uso de suas redes em áreas onde não têm concessão.

Salienta-se, assim, que existem bastantes controles, mas que não são plenamente exercidos. O modelo adotado para as agências reguladoras no Brasil fiscaliza e regula os respectivos setores, punindo as empresas através de multas, com base nas reclamações dos consumidores, mas não resolve o problema concreto dos usuários, deixando para a Justiça Comum a solução dos conflitos singulares.

A qualidade também deixa a desejar, pois, por exemplo, no *ranking* da área de serviços da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor - Procon-SP, ligada a Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Governo do Estado de São Paulo, das cinco empresas com mais reclamações, em 2010, quatro eram do setor de telecomunicações; sendo que, em 2009, os serviços de telefonia ocuparam o primeiro lugar em número de reclamações, com 45,8% das queixas registradas.

Assim, é fundamental que se preste mais atenção aos atuais problemas de regulação do setor, pois eles também são uma condicionante importante nas atividades das empresas operadoras de telefonia e ao futuro do mercado de telecomunicações brasileiro, de forma que este setor possa continuar crescendo e gerando retorno para a sociedade. Segundo Márcio Pochmann, presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, comentando sobre a telefonia fixa e a necessidade da construção do Plano Nacional de Banda Larga em entrevista concedida ao site TI INSIDE Online, em 08/02/2011:

O setor de comunicação como um todo ainda peca pelo baixo índice de investimentos em comparação com outros países. Outro problema é o reduzido nível de competição, especialmente no ramo das telecomunicações. "Há um baixo grau de competição no Brasil. Em menos de duas dezenas de cidades constatamos a existência de mais de uma operadora de telefonia. É um número muito baixo considerando que temos mais de 5 mil municípios no Brasil", comentou o presidente do Ipea. "É quase uma situação de monopólio", complementou.

Analisou-se, até aqui, o processo de privatização das telecomunicações brasileiras de maneira geral, tecendo-se alguns comentários a respeito da caracterização deste mercado após a privatização do setor, sendo que o

próximo item irá se deter na análise das características do mercado de telecomunicações no Brasil no contexto atual.

#### 4.4 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRO NO CONTEXTO ATUAL

O objetivo deste item é fazer “um retrato” do contexto atual do mercado brasileiro de telecomunicações; para isto, as análises foram desenvolvidas a partir de informações dos anos 2009 e 2010, posto que a dinâmica do mercado, com as diversas fusões e incorporações, apresenta uma base de dados inconsistente metodologicamente, para anos anteriores, o que dificulta o estudo.

O Quadro 6 mostra os cinco principais grupos de telecomunicações atuantes no mercado brasileiro no final de 2010, e suas respectivas empresas por tipo de mercado. As empresas líderes dos grupos são: Telefónica/PT (Telefónica/VIVO); AG Telecom/La Fonte Telecom (Oi); América Móvil (Claro/Embratel/Net); Telecom Italia Mobile (TIM) e Vivendi (GVT).

<b>Quadro 6: Principais Grupos de Telecomunicações no Brasil em 2010</b>				
GRUPO	TELEFONIA FIXA	TELEFONIA CELULAR	BANDA LARGA	TV POR ASSINATURA
Telefónica/VIVO	Telesp	VIVO*	Telesp	TVA
Oi	Oi	Oi	Oi	Oi
Claro/Embratel/Net	Embratel	Claro	Net e Embratel	Net e Embratel
TIM	-	Tim	-	-
Vivendi	GVT	-	GVT	-

Fonte: Teleco; Fonte Primária: Anatel.

\* 50% do capital da VIVO pertencia a Portugal Telecom.

No Quadro 7 temos as aquisições mais relevantes realizadas nos últimos seis anos pelos grupos de telecomunicações que atuam no mercado brasileiro.



<b>Quadro 7: Aquisições dos Grupos de Telecomunicações no Brasil de 2006 a 2010</b>		
<b>AQUISIÇÃO</b>	<b>ANÚNCIO</b>	<b>APROVAÇÃO DA ANATEL</b>
Portugal Telecom compra uma participação de 25,28% na Oi.	Julho de 2010	Outubro de 2010
Telefónica compra a participação de 50% da Portugal Telecom na VIVO.	Julho de 2010	Março de 2011
TIM compra a Intelig.	Março de 2009	Maior de 2010
Vivendi compra a GVT.	Novembro de 2009	Novembro de 2009
Net compra a ESC 90.	Setembro de 2008	Junho de 2009
Oi compra a Brasil Telecom.	Abril de 2008	Dezembro de 2008
VIVO compra a Telemig Celular.	Agosto de 2007	Outubro de 2007
Oi compra a Amazônia Celular.	Dezembro de 2007	Março de 2008
Net compra BIGTV.	Dezembro de 2007	Dezembro de 2008
Net compra a Vivax.	Outubro de 2006	Maior de 2007
Oi compra a Way TV.	Julho de 2006	Outubro de 2007
Telefónica compra a TVA*.	Outubro de 2006	Outubro de 2007

Fonte: Teleco; Fonte Primária: Anatel

\* Tecnologia MMDS e participação na TV a cabo.

As Tabelas 2 e 3 mostram a participação da Receita Bruta e de mercado dos principais grupos de telecomunicações do Brasil nos anos de 2009 e 2010 respectivamente, realçando os percentuais de maior receita bruta e dos líderes por tipo de mercado.

Analisando os dados das Tabelas 2 e 3 podemos perceber no que diz respeito às participações das Receitas Brutas, que houve uma inversão de posição entre a Oi e a Telefónica/VIVO de 2009 para 2010, no entanto, as mudanças mais significativas ocorreram nos serviços fixo e banda larga da Oi, que mesmo mantendo a liderança nestes serviços, reduziu sua participação de mercado, entre 2009 e 2010, de 51,4% e 37% para 47,7% e 31,6% respectivamente, de forma que entre os concorrentes, a GVT foi a operadora que mais ganhou posições nesses mercados.

**Tabela 2: Participação dos Principais Grupos de Telecomunicações no Mercado Brasileiro em 2009**

GRUPO	RECEITA BRUTA	TELE. FIXA	TELE. CELULAR	BANDA LARGA	TV POR ASSINATURA
Telefónica/VIVO	28,1%	27,1%	<b>29,7%</b>	23,2%	6,5%
Oi	<b>28,9%</b>	<b>51,4%</b>	20,7%	<b>37,0%</b>	3,1%
Claro/Embratel/Net	21,5%	14,6%	25,5%	25,3%	<b>53,6%</b>
TIM	11,3%	-	23,6%	-	-
GVT	1,7%	3,5%	-	5,9%	-
Outros	8,5%	3,4%	0,4%	8,6%	36,7%
Total Brasil	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Teleco. Fonte Primária: Anatel.

**Tabela 3: Participação dos Principais Grupos de Telecomunicações no Mercado Brasileiro em 2010**

GRUPO	RECEITA BRUTA	TELE. FIXA	TELE. CELULAR	BANDA LARGA	TV POR ASSINATURA
Telefónica/VIVO*	<b>28,0%</b>	26,9%	<b>29,7%</b>	24,0%	5,0%
Oi	27,3%	<b>47,7%</b>	19,4%	<b>31,6%</b>	2,8%
Claro/Embratel/Net	21,6%	16,7%	25,4%	25,5%	<b>55,3%</b>
TIM	11,3%	-	25,1%	-	-
GVT	2,4%	5,4%	-	7,9%	-
Outros	9,5%	3,3%	0,4%	10,9%	36,9%
Total Brasil	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Teleco. Fonte Primária: Anatel.

\* Até julho de 2010, 50% do capital da VIVO pertencia a Portugal Telecom.

Na Tabela 4 temos as Receitas Brutas dos principais grupos de telecomunicações do mercado brasileiro em 2009 e 2010, e suas respectivas participações nas receitas totais do setor. Como podemos observar, há uma grande diferenciação no porte dos grupos que atuam no Brasil, caracterizando claramente a existência de três grandes dominando o mercado. Observamos ainda que, entre 2009 e 2010, a Oi perdeu a primeira colocação para a Telefónica/VIVO reduzindo 1,6% da sua participação no total das receitas, ficando os dois maiores grupos de telecomunicações em termos de receitas brutas, alternando-se no topo do *ranking*. Excluindo-se o grupo TIM, que atua somente no mercado móvel, não há grandes especializações no que diz respeito à oferta de serviços entre os três maiores grupos concorrentes.

**Tabela 4: Receita Bruta dos Principais Grupos de Telecomunicações do Mercado Brasileiro (2009 - 2010)** (R\$ Milhões)

GRUPO	2009	%	2010	%
Telefónica/VIVO*	44.652	28,1	47.076	28,0
Oi	45.863	28,9	45.928	27,3
Claro/Embratel/Net	34.190	21,5	36.304	21,6
TIM	17.939	11,3	19.038	11,3
GVT	2.771	1,7	3.966	2,4
Outros	13.400	8,4	15.897	9,4
<b>Total</b>	<b>158.815</b>	<b>100,0</b>	<b>168.209</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Teleco. Fonte Primária: Anatel.

\* Até julho de 2010, 50% do capital da VIVO pertencia a Portugal Telecom.

Na Tabela 5 são apresentadas as Receitas Brutas e Líquidas dos três maiores grupos de telecomunicações do mercado brasileiro em 2009 e 2010. Como podemos constatar, apesar da Oi ter uma receita bruta maior em 2009, 45,9 bilhões, a sua receita líquida de 30,0 bilhões foi menor que a da Telefónica/VIVO. Já em 2010 a Telefónica/VIVO apresentou as maiores receitas bruta e líquida entre todos os grupos que atuam no mercado de telecomunicações brasileiro.

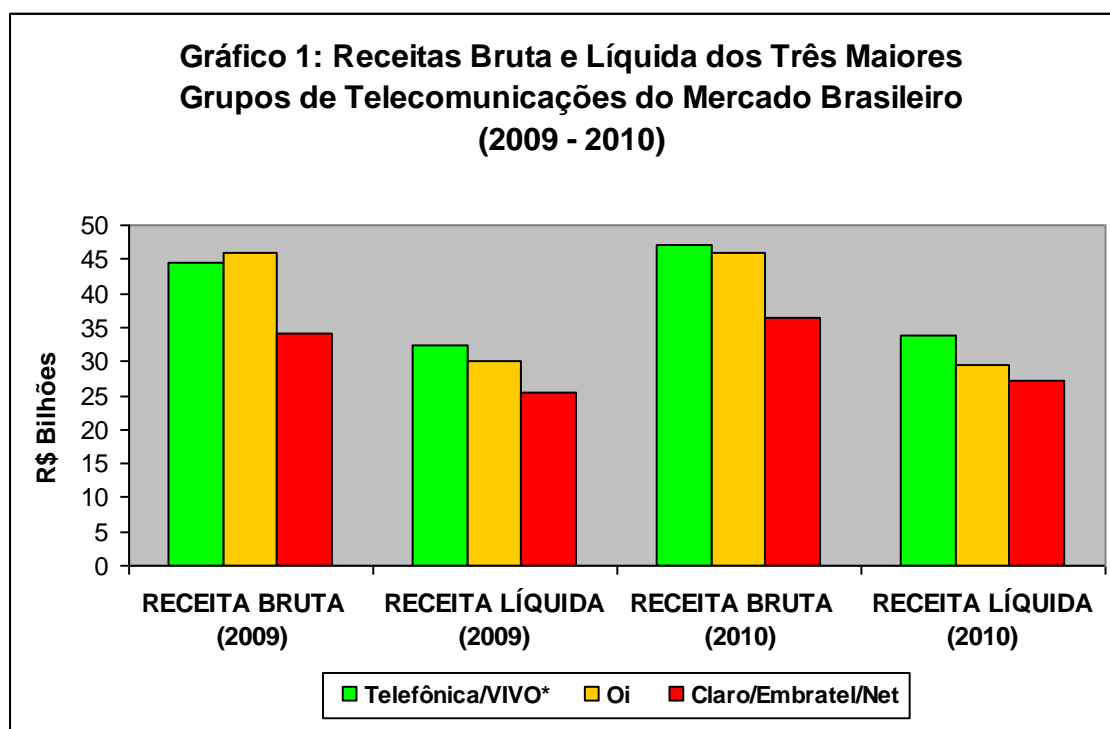
**Tabela 5: Receita Bruta e Líquida dos Três Maiores Grupos do Mercado Brasileiro de Telecomunicações (2009 - 2010)** (R\$ Bilhões)

GRUPO	RECEITA BRUTA (2009)	RECEITA LÍQUIDA (2009)	RECEITA BRUTA (2010)	RECEITA LÍQUIDA (2010)
Telefónica/VIVO*	44,6	32,4	47,1	33,9
Oi	45,9	30,0	45,9	29,5
Claro/Embratel/Net	34,2	25,5	36,3	27,2

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Teleco. Fonte Primária: Anatel.

\* Até julho de 2010, 50% do capital da VIVO pertencia a Portugal Telecom.

No Gráfico 1 pode-se visualizar comparativamente as Receitas Brutas e Líquidas dos três maiores grupos de telecomunicações do mercado brasileiro em 2009 e 2010. Entre 2009 e 2010, observamos o crescimento das receitas dos grupos Telefónica/VIVO e Claro/Embratel/Net, simultaneamente verifica-se uma estagnação das receitas da Oi.



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 5.

\* Até julho de 2010, 50% do capital da VIVO pertencia a Portugal Telecom.

Na Tabela 6 temos o número de acessos dos cinco maiores grupos do mercado brasileiro de telecomunicações em 2010, realçando os líderes por tipo de mercado. Como podemos observar, o grupo da Telefônica/VIVO é o líder em quantidade de acessos com 75,4 milhões, seguido pela Claro/Embratel/Net com 67,6 milhões e pela Oi com 63,9 milhões. Observa-se também a posição significativa mais isolada da TIM no mercado móvel brasileiro com 51 milhões de celulares ativos em 2010.

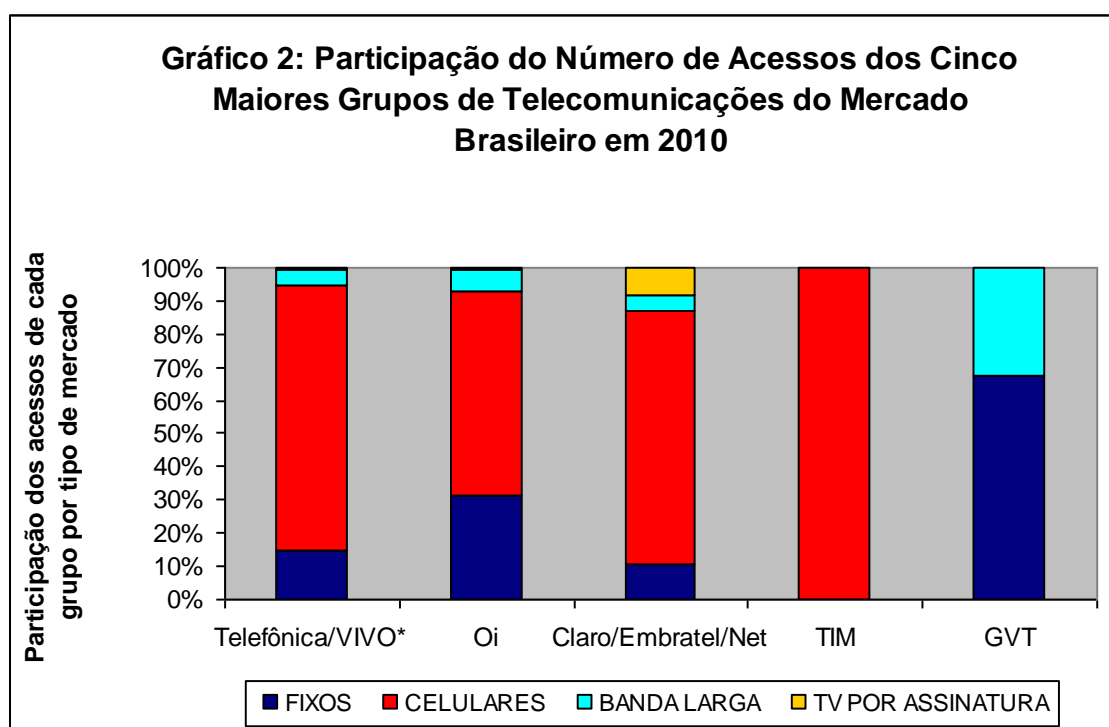
**Tabela 6: Número de Acessos dos Cinco Maiores Grupos do Mercado Brasileiro de Telecomunicações em 2010 (Em Milhares)**

GRUPO	TELEFONIA FIXA	TELEFONIA CELULAR	BANDA LARGA	TV POR ASSINATURA	TOTAL
Telefônica/VIVO*	11.309	<b>60.293</b>	3.317	486	75.405
Oi	<b>20.019</b>	39.273	<b>4.354</b>	275	63.921
Claro/Embratel/Net	7.000	51.638	3.524	<b>5.406</b>	67.568
TIM	-	51.015	-	-	51.015
GVT	2.275	-	1.095	-	3.370
Outros	1.398	725	1.510	3.602	7.235
<b>Total</b>	<b>42.001</b>	<b>202.944</b>	<b>13.800</b>	<b>9.769</b>	

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Teleco. Fonte Primária: Anatel.

\* Até julho de 2010, 50% do capital da VIVO pertencia a Portugal Telecom.

No Gráfico 2 visualizamos a participação percentual do número de acessos de cada grupo por tipo de mercado, no setor de telecomunicações brasileiro em 2010, destacando a TIM que atua somente no mercado móvel. É importante salientar que no Gráfico 2 temos somente a participação por tipo de mercado, por exemplo, a GVT apesar de ainda ser pouco expressiva como um todo, como se pode observar na Tabela 6, atua somente nos mercados fixo e de banda larga.



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 6.

\* Até julho de 2010, 50% do capital da VIVO pertencia a Portugal Telecom.

Na Tabela 7 temos a evolução do número de assinantes dos serviços de TV por Assinatura no Brasil, prestados em quatro modalidades de tecnologia<sup>7</sup>, bem como a densidade por habitante de 2004 a 2010. Como podemos observar houve um crescimento contínuo de assinantes de TV por Assinatura com as tecnologias de TV a Cabo e DTH desde 2004, levando a densidade total mais que dobrar neste período.

<sup>7</sup> 1) TV a Cabo, onde a distribuição de sinais é feita por intermédio de meios físicos (cabos coaxiais e fibras óticas). 2) MMDS (Serviço de Distribuição de Sinais Multiponto Multicanais), onde a distribuição de sinais utiliza radiofrequências na faixa de de microondas (2500 a 2680 MHz). 3) DTH (Direct To Home), onde a distribuição de sinais para os assinantes é feita através de satélites. 4) TV por Assinatura (TVA), onde a distribuição de sinais utiliza radiofrequências de um único canal em UHF.

**Tabela 7: Assinantes de TV por Assinatura no Brasil (2004 - 2010)** (Milhares)

TECNOLOGIA	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TV a Cabo	2.270	2.511	2.842	3.228	3.811	4.315	4.980
DTH	1.350	1.438	1.479	1.762	2.091	2.780	4.476
MMDS	230	227	258	346	397	355	313
TVA (UHF)	-	-	3,7	12,3	22	24	1
<b>Total</b>	<b>3.851</b>	<b>4.176</b>	<b>4.583</b>	<b>5.349</b>	<b>6.321</b>	<b>7.473</b>	<b>9.769</b>
Densidade	2,11	2,26	2,45	2,84	3,32	3,90	5,0

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Teleco. Fonte Primária: Anatel.

Segundo informações coletadas na Seção Comentários Teleco (13/06/10),

O crescimento da TV por Assinatura tem se acelerado desde 2003. As adições líquidas de acessos de TV a cabo atingiram, no entanto, o seu máximo em 2008. A partir de 2009 as operadoras de TV por Assinatura via satélite (DTH) passaram a liderar este crescimento.

A entrada da Oi, Telefonica e Embratel aumentou a competição no mercado de DTH, já o MMDS vem perdendo clientes.

O crescimento do DTH mostra que existe espaço para o crescimento da TV a cabo no país. Segundo a Anatel, a TV a cabo está presente em 236 municípios cobrindo 15,9 milhões de domicílios (home passed), ou seja, apenas 28% dos domicílios brasileiros.

A banda larga e a TV por Assinatura teriam crescido mais nos últimos anos se não existissem limitações para as outorgas de TV por Assinatura.

Na Tabela 8 temos o Número de Clientes por operadora de TV por Assinatura no Brasil no final de 2010, demonstrando a clara liderança dos serviços com a tecnologia de TV a Cabo da Net.

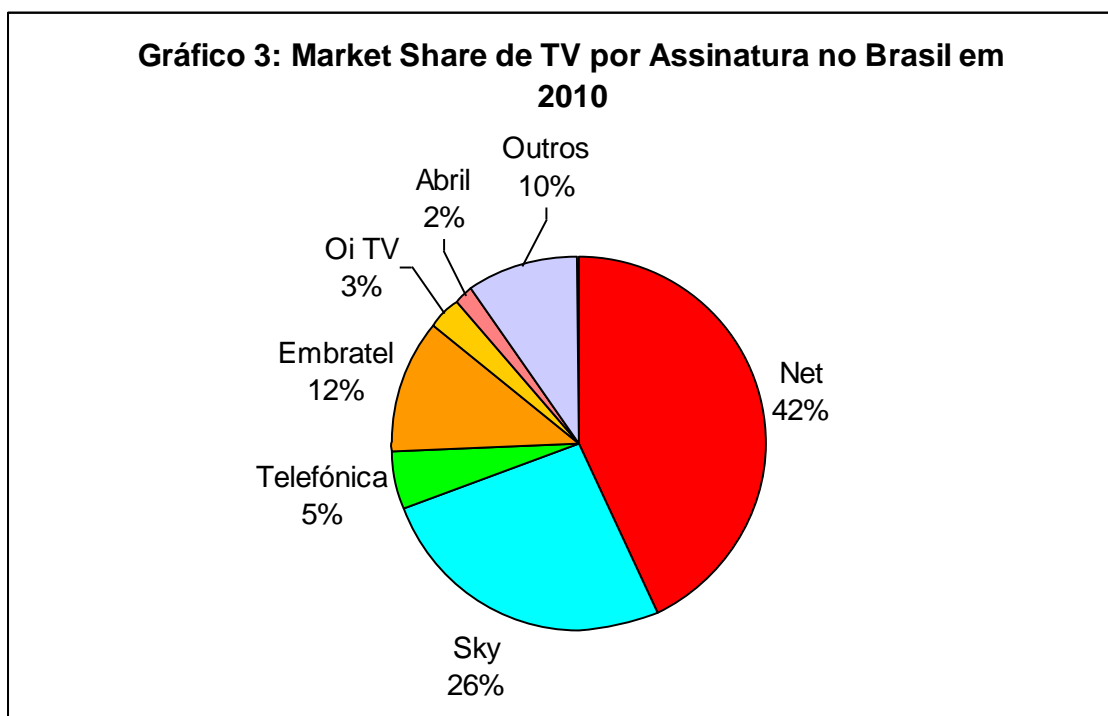
<b>Tabela 8: Número de Clientes de TV por Assinatura no Brasil em 2010</b>	
GRUPO	MILHARES DE ASSINANTES
Net	4.212
Sky	2.552
Telefônica	486
Embratel	1.130
Oi TV	275
Abril	166
Outros	948
<b>Total Geral</b>	<b>9.769</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da TELECO

Fonte Primária: Anatel

No Gráfico 3 temos o *Market Share* da TV por Assinatura no mercado brasileiro em 2010, o qual, após a aprovação do Projeto de Lei Nº29/2007, tem amplo

espaço de crescimento no Brasil, pois a autorização às operadoras de telefonia de participarem do segmento de TV paga poderá levar ao aumento da competição nesse mercado, inclusive no segmento de TV a Cabo, no qual hoje há uma série de restrições. A expectativa do mercado é de que com a entrada das empresas de telecomunicações, o número de clientes de TV paga no Brasil, que em 2010 contava 9,8 milhões de assinantes, venha a dobrar nos próximos anos.



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 8.

Analisou-se aqui as características do mercado de telecomunicações brasileiro no contexto atual, concluindo-se que o mesmo é um oligopólio dominado por três grandes grupos privados (Telefônica/VIVO, Oi e Claro/Embratel/Net) que atuam e exploram os sub-mercados buscando a convergências dos serviços fixo e móvel, além do grupo TIM atuando exclusivamente no mercado móvel. O próximo item irá deter-se especificamente na análise das características do atual mercado de telefonia móvel no Brasil.

#### 4.5 CARACTERÍSTICAS DO ATUAL MERCADO DE TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL

Neste item as análises foram desenvolvidas a partir de informações dos anos 2007 a 2010. Na Tabela 9 temos o número de celulares ativos e a participação de mercado das quatro principais operadoras de telefonia móvel do mercado brasileiro em 2010, com a VIVO liderando o mesmo e contribuindo para os resultados da Portugal Telecom no Brasil até julho de 2010.

**Tabela 9: Participação das Principais Operadoras de Celular em 2010**

COLOCAÇÃO	OPERADORA	GRUPO	CELULARES (MILHARES)	MARKET SHARE
1ª	VIVO*	Telefónica/PT	60.293	29,71%
2ª	Claro	Claro/Embratel/Net	51.638	25,44%
3ª	TIM	Telecom Itália	51.028	25,14%
4ª	Oi	Oi	39.273	19,35%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Teleco. Fonte Primária: Anatel.

\* Até julho de 2010, 50% do capital da VIVO pertencia a Portugal Telecom.

A Tabela 10 mostra a evolução da participação de mercado das quatro principais operadoras de telefonia móvel e o total de celulares ativos no Brasil de 2007 a 2010. Como podemos observar, a VIVO tem sido a líder durante todo este período, com a segunda colocação sendo disputada de forma acirrada entre as operadoras TIM e Claro; mas, em termos gerais, verifica-se também uma certa estabilização da “*market share*” no período analisado, sendo a maior parte das alterações marginais.

**Tabela 10: Market Share das Principais Operadoras de Celular no Brasil (2007 - 2010)**

OPERADORA	2007	2008	2009	2010
VIVO*	30,90%	29,84%	29,75%	29,71%
Claro	24,99%	25,71%	25,52%	25,44%
TIM	25,85%	24,17%	23,63%	25,14%
Oi**	17,90%	19,91%	20,73%	19,35%
<b>Milhares de Celulares Brasil</b>	<b>120.980</b>	<b>150.641</b>	<b>173.959</b>	<b>202.944</b>

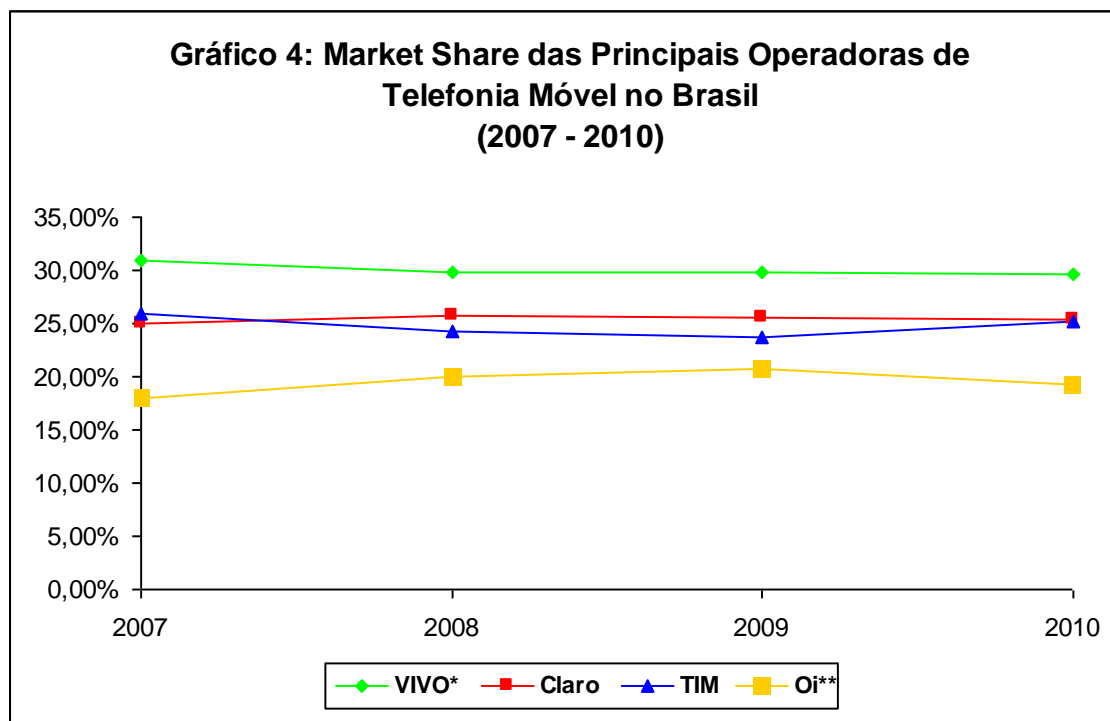
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Teleco. Fonte Primária: Anatel.

\* Até julho de 2010, 50% do capital da VIVO pertencia a Portugal Telecom.

\*\* inclui a Brasil Telecom - BrT a partir de 2008.



No Gráfico 4 podemos observar a evolução de 2007 a 2010, da participação de mercado das quatro maiores operadoras de telefonia móvel que atuam no Brasil, percebendo além da liderança da VIVO (apesar da forte concorrência entre as operadoras neste mercado), que o oligopólio formado por essas quatro empresas domina praticamente 100% do mesmo, levando, como veremos a seguir, às práticas anti-competitivas.



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 10.

\* Até julho de 2010, 50% do capital da VIVO pertencia a Portugal Telecom.

\*\* inclui a Brasil Telecom - BrT a partir de 2008.

É importante ressaltar que a concorrência entre as operadoras de um modo geral e especificamente das móveis, tem se dado com a venda de pacotes de serviços que visam e estimulam à comunicação dentro das redes da própria operadora de forma a que as mesmas não tenham que pagar as tarifas de interconexão da rede de telefonia fixa com a móvel e nem da móvel com a móvel de outra operadora.

Essa atuação das operadoras estimulando a criação de “tribos” dentro das suas redes, reduzindo os preços dos seus pacotes, visa, além de aumentar as

receitas internas das mesmas, à redução dos custos com o pagamento de chamadas, tarifas de interconexão, para outras operadoras.

Desse modo, a tarifa de interconexão, ou seja, o valor de uso da rede móvel (VU-M)<sup>8</sup> é uma espécie de “pedágio” cobrado pelas operadoras para completar chamadas dentro da sua rede, e é justamente por causa dessa tarifa que as ligações de uma operadora para outra são mais caras que as ligações dentro da mesma operadora, sendo uma das causas que leva à situação em que as tarifas cobradas pelas empresas operadoras de telefonia no Brasil sejam uma das mais caras do mundo.

Numa tentativa de se contrapor ao aumento de preços decorrente da situação de ter que pagar uma tarifa mais cara quando se liga para outra operadora, os usuários dos serviços passaram a adotar uma prática comum de possuírem dois ou mais *chips* de operadoras de telefonia móvel, para receber e fazer chamadas dentro de uma mesma operadora, reduzindo conseqüentemente a rentabilidade das empresas operadoras e a concorrência no setor.

Em relação a essa problemática da tarifa de interconexão no Brasil, o site Valor Online, informou, em 07/04/2011, que a Oi recorreu à ANATEL e ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE contra as concorrentes VIVO, Claro e TIM, alegando que as mesmas se recusam a reduzir as tarifas de interconexão cobradas nas ligações entre telefones fixos e móveis, porque elas representam até um terço de suas receitas. Segundo a reportagem “Oi vai à Anatel e Cade contra concorrentes”, publicada no site Valor Online, em 07/04/2011:

"A situação está insustentável e gera distorções no mercado de telefonia móvel", afirma o diretor da Oi, Paulo Mattos.

A operadora decidiu agir em duas frentes. Ontem, a Oi levou denúncia ao Cade na qual acusa as três operadoras de praticar abuso de poder dominante coletivo. O argumento é de que Vivo, TIM

---

<sup>8</sup> O Valor de Remuneração de Uso de Rede do Serviço Móvel Pessoal (SMP) remunera uma prestadora de SMP, por unidade de tempo, pelo uso de sua rede. O Valor de Uso da Rede Móvel (VU-M) é pactuado através de livre negociação entre operadoras, mas de acordo com a Resolução 480, de 14 de agosto de 2007, da Anatel, a partir de 2010 a mesma passou a determinar, com base em um modelo de custos, o valor de referência da tarifa de interconexão em rede móvel.

e Claro adotam posturas parecidas quanto à VU-M. "Não acusamos de cartel, mas essas empresas, que detêm 80% do mercado, atuam de forma parecida", diz Mattos.

(...) As tarifas de interconexão são livremente negociadas entre as operadoras a cada ano. No entanto, segundo Mattos, as demais operadoras não se interessaram em fazer acordo, e por isso a companhia recorreu ao órgão regulador.

(...)

A manutenção da VU-M é a estratégia da Oi para o curto prazo. Porém, a companhia propõe que as tarifas sejam reduzidas pelo menos à metade nos próximos anos. "A interconexão no Brasil só perde para a do Japão", destaca Mattos.

Segundo estudos encomendados pela operadora, a VU-M gira em torno de US\$ 0,22 no país, ante US\$ 0,06 na média mundial. Numa ligação de um telefone fixo para um celular de outra empresa, a R\$ 0,50 por minuto, a Oi diz que paga R\$ 0,41 de interconexão. (...)

Como colocado acima, outra tentativa de se contrapor ao pagamento da tarifa de interconexão, tem sido a briga extrajudicial, levada a cabo nos órgãos de regulação da concorrência, ANATEL e CADE, travada entre as operadoras de telefonia, pois no caso da Oi, tem a ver com a redução da sua rentabilidade provocada pelo alto custo de manutenção da sua rede fixa, a maior do país, a qual tem uma baixa receita de tarifa de interconexão.

Publicada no site O GLOBO Economia, em 08/04/11, a reportagem "Vivo condiciona redução de tarifa de interconexão a compensações", diz que:

RIO - A Vivo informou que aceita negociar a tarifa de interconexão cobrada nas ligações entre telefones fixos e móveis apenas se puder compensar em outras coisas, por exemplo, a extinção das tarifas pagas pela operadora à Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

O presidente da companhia, Roberto Lima, afirmou que, se a margem de receita das operadoras de telefonia móvel for reduzida, haverá um grande movimento de "desinclusão social".

Ele explicou que as tarifas de interconexão, conhecidas pela sigla VU-M, que são cobradas nas ligações de telefones fixos para móveis ou de um celular para outro, foram introduzidas no país para manter a geração de resultados e acelerar a cobertura do país com a telefonia celular.

No entanto, a Vivo tem hoje 92% dos seus 62 milhões de clientes nas classes C, D e E, o que faz com que cerca de 30% a 40% dos clientes não recarregue os celulares pré-pagos regularmente, utilizando-os apenas para receber ligações. São cerca de 20 milhões de pessoas na base de clientes que acabam não levando a uma receita entrante, mas tendo um custo para a manutenção da linha, junto à Anatel.

As operadoras pagam uma taxa de R\$ 27 à Anatel para habilitar a linha de um telefone, além de R\$ 13 anuais para a sua manutenção. O presidente da Vivo afirmou que pode reduzir as tarifas de VU-M se não precisar pagar essas taxas. Ele aproveitou, inclusive, para questionar a pertinência dessa cobrança. (...)

Segundo outra reportagem “Teles brigam pelo valor de tarifa paga pelo uso de rede” publicada no site de Economia&Negócios do Estado de S. Paulo, em 09/04/2011:

Ontem, o presidente da Vivo, Roberto Lima, rebateu a crítica sobre o preço e disse que a taxa funciona como uma espécie de subsídio. Sem ela, disse, milhares de clientes que não têm dinheiro para recarregar seu telefone pré-pago podem ficar sem linha ou terem a qualidade de atendimento reduzida, no que tachou de um "grande serviço de "desinclusão" social" ao País.

(...)

Ele alegou que cerca de 20 milhões dos 62 milhões de clientes da Vivo são usuários de baixa renda que não recarregam seus celulares mensalmente. O número equivale a 40% do total de clientes da Vivo que usam o telefone na modalidade pré-paga (81% dos clientes da operadora são pré-pago). "São os chamados pais de santo, só recebem ligação", disse.

Sem a verba das chamadas, ele afirmou que o serviço é mantido basicamente com a receita gerada pela interconexão. Lima ressaltou que as tarifas são estabelecidas por contrato entre as operadoras e têm prazo definido. Segundo ele, esse modelo, em que clientes de alta renda subsidiam o serviço da baixa renda, foi o escolhido para ser adotado no País.

Pelos relatos acima, torna-se claro que há uma disfunção no mercado brasileiro de telecomunicações de forma que valores praticados nas tarifas de interconexão, como têm apontado diversos estudos, levam ao aumento contínuo dos preços cobrados aos consumidores brasileiros.

Esta discussão sobre a tarifa de interconexão tem sido levada já há alguns anos e isto tem se refletido nas altas tarifas de telefonia pagas pelos usuários no Brasil, haja vista um estudo comparativo da consultoria Bernstein Research que apontou a tarifa média de celular no país como a segunda mais cara do mundo. Segundo a reportagem “Brasil tem 2ª tarifa de celular mais cara” publicada no site de INFO da Abril.com, em 8/02/10:

O estudo aponta que, no Brasil, o custo médio da ligação local por celular é de R\$ 0,45 o minuto. Este valor só fica atrás do custo na África do Sul, onde os usuários pagam o equivalente a R\$ 0,50 por minuto de conversação no celular.

Para efeito de comparação, o preço do minuto no Brasil é maior que o de Nigéria (R\$ 0,43), Espanha (R\$0,39) e Reino Unido (R\$0,26). As tarifas mais econômicas são registradas na Ásia e na América do Norte. Na China, Indonésia e Estados Unidos, por exemplo, o custo do minuto de conversação é de R\$0,06. O valor mais baixo registrado no estudo é de R\$ 0,02, na Índia.

No caso do Brasil, o que torna caras as ligações entre celulares é o custo da tarifa de interconexão, ou seja, quando o usuário de uma operadora A fala com alguém da operadora B. Esses custos chegam a compor até 40% do valor da tarifa paga pelo usuário.

Quando o cálculo é feito entre ligações numa mesma rede (de TIM para TIM ou Vivo para Vivo, por exemplo), o custo brasileiro torna-se bem mais razoável.

Além da taxa de interconexão, outro fator que pesa contra o consumidor brasileiro é a carga tributária que incide sobre as ligações por celular. As teles devem recolher ICMS<sup>9</sup>, PIS<sup>10</sup>, COFINS<sup>11</sup>, Fistel<sup>12</sup> e Fust<sup>13</sup>. Ao todo, até 42% do custo final da tarifa pode ser composto por impostos.

Com o valor da tarifa de telefonia no Brasil composta de 42% de impostos e de 40% da taxa de interconexão, o preço pago pelo usuário brasileiro é realmente muito elevado para os padrões de renda do país, de forma que as contas dos serviços de telefonia fixa e móvel continuam subindo porque as operadoras não querem perder uma parte sequer da receita de interconexão.

Assim, podemos perceber que existem disfunções e implicações sociais no atual modelo tarifário praticado entre a ANATEL e as empresas de telefonia no Brasil, pois a forma de “subsídio” dada aos consumidores de baixa renda ou não, levada a cabo pela política da universalização adotada no modelo de 1997, leva, como dito acima, ao aumento contínuo dos preços cobrados aos consumidores brasileiros, penalizando a todos.

Em relação às tarifas praticadas no mercado móvel brasileiro, se considerarmos os preços promocionais, as operadoras de telefonia estão cobrando tarifas próximas ao do mercado internacional pelos serviços de voz e SMS<sup>14</sup>. Segundo informações coletadas na Seção Comentários Teleco (10/07/10), o gasto médio mensal com celular no Brasil, no final de 2009 foi de 34,70 reais (ARPU<sup>15</sup> Brasil + impostos) e corresponde a um consumo médio de 105 minutos por mês (MOU<sup>16</sup>).

<sup>9</sup> Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) é um imposto estadual.

<sup>10</sup> Programa de Integração Social.

<sup>11</sup> Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.

<sup>12</sup> Fundo de Fiscalização das Telecomunicações.

<sup>13</sup> Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações.

<sup>14</sup> *Short Message Service*. Serviço de mensagens curtas de texto para celulares, que permite o envio e recebimento de mensagens alfanuméricas.

<sup>15</sup> *Average Revenue per User*. Receita média por cliente. Média mensal das receitas de serviço por número médio de utilizadores no período.

Este valor é próximo ao gasto médio mensal da família brasileira com o celular segundo o IBGE. Segundo a Pesquisa de Orçamento Familiares (POF) 2008-2009 publicada no site do IBGE a despesa média mensal familiar brasileira é de 2.626,31 reais. Os maiores gastos são com habitação (29%), alimentação (16%) e transporte (16%), sendo que os gastos com serviços de telecomunicações: Telefone fixo, Telefone celular e Pacote de telefone, TV e Internet, juntos representam 2,6% do gasto total.

Ainda segundo a mesma pesquisa, o gasto médio mensal familiar com telefonia celular varia de R\$ 5,84, entre a população de baixa renda, até R\$ 133,47 nas famílias com maior poder aquisitivo, com uma média mensal de R\$ 26,20. A diferença desse valor médio mensal de R\$ 26,20 do IBGE com o gasto médio mensal com celular no Brasil, que no final de 2009 foi de R\$ 34,70 reais, dentre outros motivos, pode ser explicada porque as receitas das operadoras de celular também incluem as contas corporativas, que são pagas pelas empresas.

Pesquisa coordenada pelo professor Wilfredo Maldonado, da Universidade Católica de Brasília (UCB), sobre as tarifas de interconexão no setor de telefonia brasileiro, cujos principais resultados foram comentados pelo doutorando Carlos Baigorri, orientando do professor Wilfredo Maldonado e responsável pela pesquisa, na reportagem “UCB - Anatel deve regulamentar tarifa de interconexão cobrada por operadoras de telefonia móvel” publicada no site Planeta Universitário.com em 17/03/10, aponta que o governo precisa ter cuidado ao fixar tais valores e que o melhor preço não é, necessariamente, o valor do custo do serviço. Carlos Baigorri afirma que, caso a ANATEL estipule apenas o valor do custo do serviço as operadoras provavelmente irão compensar o valor perdido com outras tarifas de serviços, segundo o mesmo:

(...) a intervenção dos órgãos reguladores para limitar essas tarifas é necessária, mas é preciso também atentar para uma possível retração no mercado e perda social em termos de aquisição. “Existe o fator da externalidade no mercado de telefonia celular, ou seja,

---

<sup>16</sup> *Minutes Of Usage*. Minutos mensais de uso do celular, obtido dividindo-se os minutos de tráfego do celular no período (chamadas originadas e recebidas) pelo número médio de celulares no período e pelo número de meses do período.

quanto maior o número de pessoas que tenham celular, melhor o benefício de se ter um. Assim, “obrigar” às operadoras a aplicar tarifas menores, pode fazer com que elas transladem essa perda de lucro com aumento do preço de ligações ou de taxas de adesão, gerando assim retração nesse mercado e perda social”, constata.

A necessidade de alteração do marco regulatório e da firme regulação do setor por parte do governo fica clara a partir dos seguintes fatores: 1) existência de externalidades positivas no mercado móvel; 2) afirmações de que se a margem de receita das operadoras de telefonia móvel for reduzida haverá um grande movimento de "desinclusão social", em outras palavras, uma possível retração do mercado e perda social com a redução do número de usuários do serviço; 3) excessiva carga tributária do setor e as taxas de habilitação e manutenção anual pagas a Anatel pelas operadoras, que são repassadas aos usuários do sistema.

Aqui cabe ressaltar que no modelo das agências governamentais do Brasil, as agências são sustentadas financeiramente com taxas cobradas diretamente no setor que elas têm por obrigação regular e fiscalizar, enfim dependem diretamente da expansão e da performance do mesmo, tornado-se muito difícil ir de encontro às demandas das empresas, com medidas que possam reduzir a arrecadação das agências, dificultando assim, a efetiva regulação e fiscalização do setor em que elas atuam.

Dessa forma, a briga da Oi com as outras operadoras de telefonia móvel do mercado brasileiro (VIVO, Claro e TIM) tem a ver com a redução da sua rentabilidade provocada pelo alto custo de manutenção da sua rede fixa, a maior do país, a qual tem uma baixa receita de tarifa de interconexão com uma rede fixa cada vez mais em desuso, e em contrapartida, paga altíssimas tarifas de interconexão aos concorrentes do setor móvel, inclusive por que entre os grandes grupos ela tem a menor rede móvel, logo, a que menos recebe receitas de interconexão, de certa maneira asfixiando os seus negócios fixos e móveis no mercado brasileiro.

A Tabela 11 mostra as diferenças em *Market Share* (pontos percentuais) das quatro primeiras operadoras de telefonia móvel do Brasil nos anos de 2007 a

2010, na qual podemos observar mais uma vez como a segunda colocação vem sendo disputada de forma acirrada entre as operadoras Claro e TIM.

**Tabela 11: Diferenças em Market Share das Principais Operadoras de Celular no Brasil (2007 a 2010)** (Em pontos percentuais)

ENTRE OPERADORAS	2007	2008	2009	2010
VIVO* e Claro	5,9 p.p.	4,1 p.p.	4,23 p.p.	4,26 p.p.
Claro e TIM	(0,86 p.p.)	1,54 p.p.	1,89 p.p.	0,30 p.p.
TIM e Oi**	7,9 p.p.	4,26 p.p.	2,90 p.p.	5,79 p.p.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Teleco. Fonte Primária: Anatel.

\* Até julho de 2010, 50% do capital da VIVO pertencia a PT. \*\* inclui a BrT a partir de 2008.

Na Tabela 12 temos a participação dos aparelhos pré-pagos no total de celulares da operadora, a participação do total de celulares pré-pagos no mercado brasileiro, o *market share* da operadora no total de celulares pré e pós-pagos do Brasil e o número total de celulares ativos no país em 2010. Além de podermos observar o sucesso dos celulares pré-pagos no mercado brasileiro, os quais representam 82,30% dos celulares ativos no país, observamos também que a liderança da VIVO no Brasil dá-se simultaneamente nos mercados pré e pós-pagos.

**Tabela 12: Market Share do Pré-pago e do Pós-pago das Principais Operadoras de Celular no Brasil em 2010**

OPERADORA	PARTICIPAÇÃO DO PRÉ-PAGO NA OPERADORA*	MARKET SHARE PRÉ-PAGO**	MARKET SHARE PÓS-PAGO**
VIVO*	79,05%	28,52%	35,24%
Claro	80,16%	24,77%	28,58%
TIM	85,34%	26,06%	20,86%
Oi	86,62%	20,36%	14,65%
Total Brasil (milhares)	82,30%	167.097	35.847

Fonte: Teleco. Fonte Primária: Anatel.

\* Participação do pré-pago no total de celulares da operadora.

\*\* Market Share da operadora no total de celulares pré-pago e pós-pago do Brasil.

O mercado móvel brasileiro superou as projeções e terminou o ano de 2010 com 202,9 milhões de celulares e uma densidade de 104,68 celulares/100 habitantes, com as adições líquidas acumuladas nos 12 meses de 2010 somando 29 milhões de celulares. Na Tabela 13 temos a evolução da



quantidade de celulares ativos das operadoras de telefonia móvel que atuam no Brasil entre 2007 e 2010.

**Tabela 13: Número de Celulares das Principais Operadoras no Brasil (2007 a 2010)** (Em milhares)

OPERADORA	2007	2008	2009	2010
VIVO*	37.385	44.945	51.744	60.293
Claro	30.228	38.731	44.401	51.638
TIM	31.268	36.416	41.115	51.028
Oi**	21.664	29.993	36.054	39.273
CTBC	363	454	539	616
Sercomtel	73	85	85	78
Aeiou	-	17	20	19
<b>Total de Celulares Brasil (Milhares)</b>	<b>120.980</b>	<b>150.641</b>	<b>173.959</b>	<b>202.944</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Teleco. Fonte Primária: Anatel.

\* Até julho de 2010, 50% do capital da VIVO pertencia a PT. \*\* inclui a BrT a partir de 2008.

Percebe-se na Tabela 13, em 2010, uma diferença significativa da líder do setor, a VIVO, com 60.293 mil celulares ativos, e a quarta maior operadora, a Oi, com 39.273 mil, equivalente a 65% da primeira colocada, demonstrando assim o difícil e longo caminho a ser percorrido pela Oi, que a partir de 2011, conta com a parceria estratégica da Portugal Telecom, para chegar à liderança do mercado brasileiro.

Na Tabela 14 temos a evolução do número de adições líquidas de celulares das principais operadoras de telefonia móvel do Brasil entre 2007 e 2010.

**Tabela 14: Adições Líquidas de Celulares das Principais Operadoras no Brasil (2007 a 2010)** (Em milhares)

OPERADORA	2007	2008	2009	2010
VIVO*	4.896	7.560	6.799	8.548
Claro	6.347	8.503	5.669	7.237
TIM	5.843	5.148	4.698	9.913
Oi**	3.998	8.329	6.062	3.218

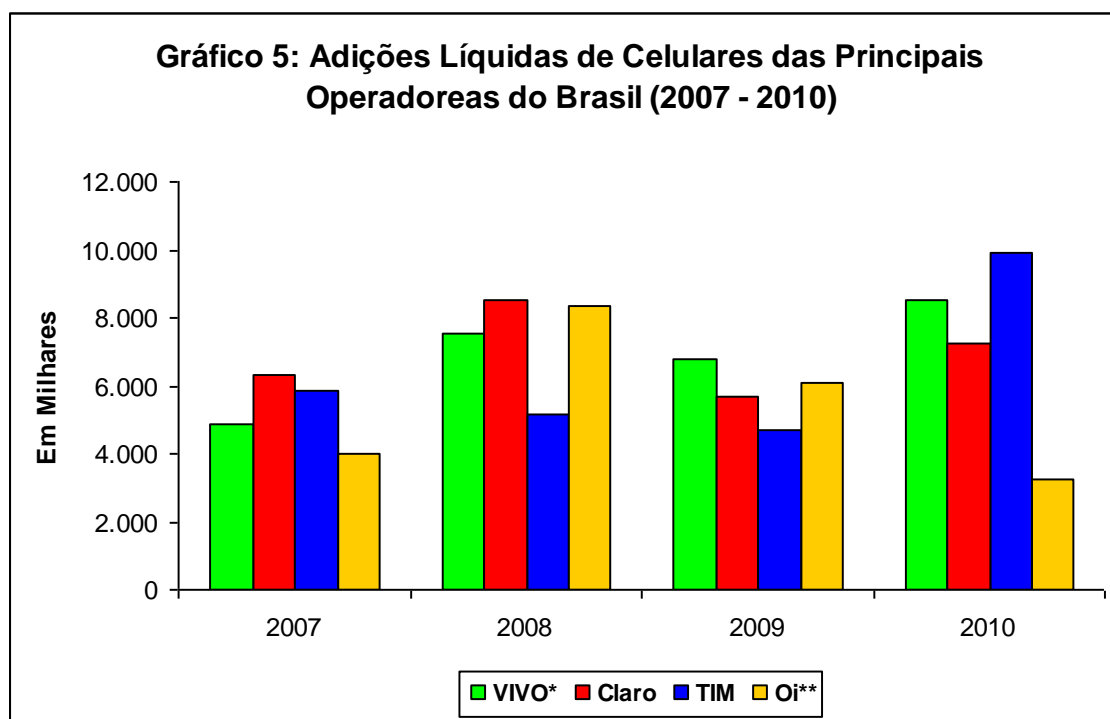
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Teleco. Fonte Primária: Anatel.

\* Até julho de 2010, 50% do capital da VIVO pertencia a PT. \*\* inclui a BrT a partir de 2008.

Observa-se na Tabela 14 que em 2008 o total das adições líquidas das quatro maiores operadoras bateu o recorde com 29,5 milhões de celulares, sendo que

em 2009 as adições líquidas totalizaram 23,2 milhões de celulares, reduzindo 21,4% em relação ao ano anterior, como consequência da redução do consumo interno provocado pela grave crise econômica financeira internacional de 2008/2009; no entanto, em 2010, o número de adições líquidas das quatro maiores operadoras voltou a crescer fechando o ano com 28,9 milhões de novos celulares ativos.

No Gráfico 5 podemos visualizar a evolução das adições líquidas das principais operadoras entre 2007 e 2010, percebendo claramente, que apesar de uma densidade elevada, 104,68 celulares/100 habitantes em 2010, as adições líquidas de celulares continuam crescendo no Brasil, impulsionadas como dito acima, pelo *marketing* de estímulo a chamadas dentro da própria operadora, sendo que, nesse período, a única empresa que não soube se aproveitar desse “boom” foi a Oi.



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 14.

\* Até julho de 2010, 50% do capital da VIVO pertencia a PT. \*\* inclui a BrT a partir de 2008.

O Quadro 8 mostra o desempenho, em 2010, das operadoras de telefonia móvel no Brasil medido através de sete indicadores, com os seus respectivos líderes. A VIVO é a líder em cinco dos sete indicadores, com a TIM liderando o

número de adições líquidas e a Oi obtendo a maior rentabilidade entre as operadoras do setor móvel brasileiro.

<b>Quadro 8: Desempenho das Principais Operadoras de Telefonia Móvel no Brasil em 2010</b>		
LÍDER EM	INDICADOR	LÍDER em 2010
Celulares	Market Share	<b>VIVO</b>
Cobertura	População atendida	<b>VIVO</b>
Crescimento	Adições Líquidas	<b>Tim</b>
Receita por Cliente	ARPU	<b>VIVO</b>
Receita	Receita Líquida	<b>VIVO</b>
Rentabilidade	Margem EBITDA	<b>Oi</b>
Qualidade	Metas da ANATEL	<b>VIVO</b>

Fonte: Teleco. Nota: A ordem não reflete a importância dos indicadores

#### 4.6 A VENDA DA PARTICIPAÇÃO DA VIVO PELA PORTUGAL TELECOM

A compra da participação dos 50% que a Portugal Telecom detinha na VIVO, realizada no dia 28/07/10, pela Telefónica, foi a última grande mudança ocorrida no mercado de telefonia móvel brasileiro. Simultaneamente a esse anúncio, foi divulgada a compra de uma participação de 22,38% da Oi pela Portugal Telecom. Essas mudanças em dois dos três maiores grupos do mercado brasileiro de telecomunicações, certamente terão repercussões positivas tanto para o Brasil como para Portugal.

A VIVO era uma *Joint-Venture* controlada pela Telefónica (50%) e pela Portugal Telecom (50%) constituída no final de 2002. Assim, a Portugal Telecom detinha 50% da participação na Brasilcel, grupo que controla 59,4% do capital da VIVO (88,9% das ações ordinárias e 44,1% das preferenciais), sendo que o valor de mercado desta participação da Portugal Telecom na Brasilcel era equivalente a 2,4 bilhões de euros no primeiro trimestre de 2010.

O histórico da venda dos 50% da Vivo da Portugal Telecom à Telefónica, no valor de 7,5 bilhões de euros, remonta ao ano de 2007, quando a Telefónica visando integrar suas operações fixas e móveis no Brasil, a exemplo do que

ocorre com Oi e Claro/Embratel/Net, fez a primeira proposta à Portugal Telecom.

Inicialmente, em Julho de 2007, a Telefónica ofereceu 3,0 bilhões de euros; em Janeiro de 2010 ofertou 5,7 bilhões; em Junho o valor de 6,5 bilhões; em 29/06/10 subiu o valor para 7,15 bilhões; esta última proposta da Telefónica foi aprovada por 74% dos acionistas presentes na assembléia geral da Portugal Telecom do dia 30/06/10. No entanto, a proposta da Telefónica foi vetada pelo Governo Português, o qual possui uma participação de 500 ações Categoria A "Golden Share" que lhe permite decidir sobre autorização de aquisições de ações ordinárias representativas de mais de 10% do capital social por acionistas que exerçam atividade concorrente com a atividade desenvolvida pela PT.

De acordo com reportagem da Folha de São Paulo OnLine, do dia 30/06/10, intitulada "Veto de Portugal à Telefónica pode ser considerado ilegal",

O Supremo Tribunal da União Europeia poderá declarar ilegal o veto da "golden share" utilizada nesta quarta-feira pelo governo português para impedir a venda de 30% da Vivo à Telefónica, informa o portal de notícias do luso "Jornal de Negócios".

Segundo o site, a declaração de ilegalidade pode ser realizada na próxima semana, no dia 8 de julho, usando como referência uma decisão preliminar da UE (União Europeia) de dezembro de 2009, quando a "golden share" foi considerada ilegal.

O primeiro-ministro português, José Sócrates, justificou nesta quarta-feira o veto estatal da venda à Telefónica de 30% da Vivo em poder da PT (Portugal Telecom) aos "interesses nacionais" de seu país. A Telefónica ofereceu 7,150 bilhões de euros (US\$ 8,72 bilhões) pelos 30% que a PT tem na Vivo.

"A ação de ouro [golden share] serve para ser utilizada quando for necessária", afirmou o líder socialista ao ser questionado pelos jornalistas sobre a decisão estatal de vetar a operação na assembleia de acionistas da PT realizada hoje apesar de ter sido aprovada por 73,9% dos acionistas presentes. (FOLHA DE SÃO PAULO OnLine, 2010a).

Na sequência dos acontecimentos, no dia 08/07/10, segundo o site da Teleco, o Tribunal da União Européia julgou ilegal a *Golden Share* detida pelo Governo Português na Portugal Telecom, e com isso as negociações entre PT e Telefónica foram reiniciadas. No dia 16/07/11 venceu a validade da proposta realizada pela Telefónica em 29/06/10, e o Conselho de Administração da

Portugal Telecom solicitou uma extensão de prazo por mais doze dias, com o que a Telefónica não concordou. Por fim, em 27 de julho de 2010, a Portugal Telecom concluiu a venda de sua participação na VIVO para a Telefónica por 7,5 bilhões de euros e anunciou um acordo estratégico com a Oi.

Constata-se dessa maneira a influência do Governo Português nesse processo da venda da VIVO para a Telefónica, que apesar do desfecho melancólico da venda, levou não somente a uma contínua valorização do ativo da Portugal Telecom, mas também, a continuidade da presença estratégica da PT no grande mercado brasileiro, confirmada pela reportagem da seção de notícias de economia do Portal Sapo (28/07/10), intitulada "Uso da 'golden share' valeu a pena",

José Sócrates sublinhou hoje que "valeu a pena ter resistido às pressões" e que o negócio da PT hoje anunciado é uma vitória para todos. O primeiro-ministro, em conferência de imprensa, reagiu hoje ao negócio da PT que vai vender a Vivo à Telefónica e entrar no capital da Oi. "Valeu a pena ter resistido às pressões dos mercados financeiros, dos interesses imediatistas dos que ameaçaram com processos judiciais, dos que achavam que se poderia fazer um negócio que limitava a PT", disse José Sócrates.

"A defesa dos interesses estratégicos foi fundamental", acrescentou o primeiro-ministro, frisando que com o negócio hoje anunciado "fica assegurada a sua capacidade de investimento [da PT] em inovação e a capacidade para promover o desenvolvimento tecnológico".

(...)

"A grande ambição que é fazer um grande operador de telecomunicações de língua portuguesa", acrescentou.

(...)

"Foi o melhor para a PT, para o país e para os accionistas", destacou, concluindo que o negócio de hoje "é uma vitória da economia portuguesa e da PT".

Em relação às negociações envolvendo inclusive representantes dos governos brasileiro e português, que antecederam a confirmação da entrada da Portugal Telecom na Oi, a reportagem da seção de economia do Portal Sapo (28/07/10), intitulada "Entrada da PT na Oi passa por investimento em banda larga no Brasil" coloca que:

Enquanto os governos português e brasileiro mantêm contactos políticos, o maior accionista da Oi estuda formas de participação cruzada da PT no Brasil.

Massificação da banda larga no Brasil: é esta a intenção do Governo brasileiro ao intermediar o negócio entre a Portugal Telecom (PT) e a

Oi. O presidente do Brasil, Lula da Silva, e o primeiro-ministro português, José Sócrates, estão de acordo quanto à importância da presença da PT no Brasil. Por isso mesmo, os contactos políticos já estão praticamente fechados.

Depois de fechada a parceria entre a PT e a Oi - o que deverá acontecer nas próximas semanas -, o executivo brasileiro gostaria que as duas empresas fossem responsáveis pela implementação do Plano Nacional de Banda Larga (PNBL). Isto significa que a PT terá de utilizar todo o seu 'know how' para massificar a internet no país, uma das principais bandeiras de Lula da Silva e de Dilma Rousseff, candidata do Partido Trabalhista nas eleições presidenciais agendadas para Outubro.

(...)

Luciano Coutinho, presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (BNDES)- o maior accionista da Oi com 31,383% do capital - é o responsável pelo grupo que estuda a forma de viabilizar este modelo de participação cruzada. E a PT precisaria de vender a Vivo para obter o capital necessário para investir.

Dessa forma, de acordo com estas fontes, observa-se a ampliação da intervenção governamental neste processo. Identifica-se que as preocupações do início do processo de internacionalização da Portugal Telecom são retomadas e com isto percebe-se que as articulações entre o governo brasileiro e português funcionaram e foram decisivas para o desfecho da continuidade da Portugal Telecom no mercado brasileiro de telecomunicações, de forma que a PT volte a investir mais no Brasil, pois somente os retornos aos investimentos que foram relevantes entre 1998 e 2001 garantirão a sustentabilidade da PT e o lucro dos seus acionistas. Ressaltando que estes acordos também visam à necessidade, considerando a importância da PT, de investimentos para o desenvolvimento da Sociedade da Informação em Portugal.

Por último, foi anunciado pela Portugal Telecom no dia 28/07/10, que a venda da participação da PT na Brasilcel foi aprovada pelo Conselho de Administração da PT, por 7,5 bilhões de euros. Esse valor além de ser maior que o da última proposta, 350 milhões de euros a mais, é superior ao triplo do valor de mercado da sua participação na VIVO, e que, afinal, é um valor que representa praticamente 100% do valor de mercado da Portugal Telecom, algo em torno de 7,6 bilhões de euros. Em 27/09/10 a Telefónica realizou o pagamento da primeira parcela, no valor de 4,5 bilhões de euros, sendo o restante a ser pago em duas parcelas, em 30/12/10, 1,0 bilhão de euros e em 31/10/11, 2,0 bilhões de euros.

No mesmo dia do anúncio da venda da VIVO à Telefónica, 28/07/10, a Portugal Telecom também anunciou a constituição de uma parceria estratégica com o Grupo Oi no Brasil, sendo que este acordo prevê a aquisição por parte da Portugal Telecom de 22,38% de participação direta e indireta nas empresas do Grupo Oi. O valor máximo desse investimento será 8,44 bilhões de reais, equivalentes a 3,75 bilhões de euros, valor considerado alto por alguns analistas, mas, que foi o preço para convencer os atuais acionistas a aceitarem a parceria estratégica com mais um sócio.

A Portugal Telecom irá comprar participações minoritárias de 35% dos capitais de dois dos maiores acionistas privados da Oi, a AG Telecom, do grupo Andrade Gutierrez e a La Fonte Telecom, do grupo Jereissati. A PT também irá adquirir do BNDESPar<sup>17</sup> e dos Fundos de Pensão das Estatais uma participação direta de 10% do capital da Telemar Participações, controladora da Oi, por 4,24 bilhões de reais. Também foi dito que 2/3 do investimento total da Portugal Telecom, de 3,75 bilhões de euros, ficarão nas empresas da Oi. A Figura 9 mostra a composição acionária atual e futura da Oi.

Para a Oi a parceria estratégica com a PT será um excelente negócio, pois o resultado final do que foi anunciado é um aumento de capital de 12 bilhões de reais nas empresas Telemar Participações e Tele Norte Leste, pertencentes ao Grupo Oi, sendo que desses aumentos de capital, a Portugal Telecom irá subscrever ações até o montante de 3,733 bilhões de reais. A Oi atualmente tem um baixo valor de mercado, cerca de 5,3 bilhões de euros, pois se endividou bastante com a aquisição da Brasil Telecom (BrT), tendo uma dívida líquida de 8,8 bilhões de euros no primeiro trimestre de 2010. Esta aliança também prevê que a Oi irá adquirir até 10% do capital da Portugal Telecom, pois a mesma está ansiosa por iniciar o seu processo de internacionalização, o qual tem apoio do governo brasileiro.

Em 28/03/11, a Portugal Telecom informou que, no seguimento do anúncio do investimento e parceira estratégica com a Oi, foi concluída a transação de aquisição, através do aumento de capital realizado pela Oi, de uma

---

<sup>17</sup> BNDES Participações S.A.

participação direta e indireta de 25,28% na Telemar Norte Leste (“TMAR”) pelo valor de 8,32 bilhões de reais, aproximadamente 3,75 bilhões de euros. Ainda segundo o *Press Releases* “Actualização sobre investimento e parceria estratégica com a Oi - conclusão da transacção” da PT postado em 28/03/11:

Em resultado dos aumentos de capital realizados como parte do investimento da PT na Oi, a dívida líquida pró-forma de 2010 da Tele Norte Leste (“TNL”) foi reduzida em 6,0 mil milhões de reais, para 12,7 mil milhões de reais, e o rácio de cobertura do EBITDA pela dívida líquida pró-forma está actualmente em 1,2x, melhorando assim significativamente o perfil financeiro da Oi.

Como anunciado anteriormente, os direitos de governo da sociedade atribuídos à PT permitirão a consolidação proporcional da sua posição directa e indirecta de 25,6% na Telemar Participações S.A. (“TmarPart”), que consolida integralmente a TNL e a TMAR. Esta consolidação proporcional ocorrerá a partir de 1 de Abril de 2011.

Com o início da operação no mercado de São Paulo, em 2008, a Oi passou também a ter cobertura nacional, disputando este mercado nas mesmas condições das demais operadoras VIVO, Tim e Claro. Sendo que atualmente a principal vantagem da Oi em relação às demais operadoras é o fato da Oi já ter integrado os vários serviços em uma única operadora (telefonia móvel, telefonia fixa, banda larga).

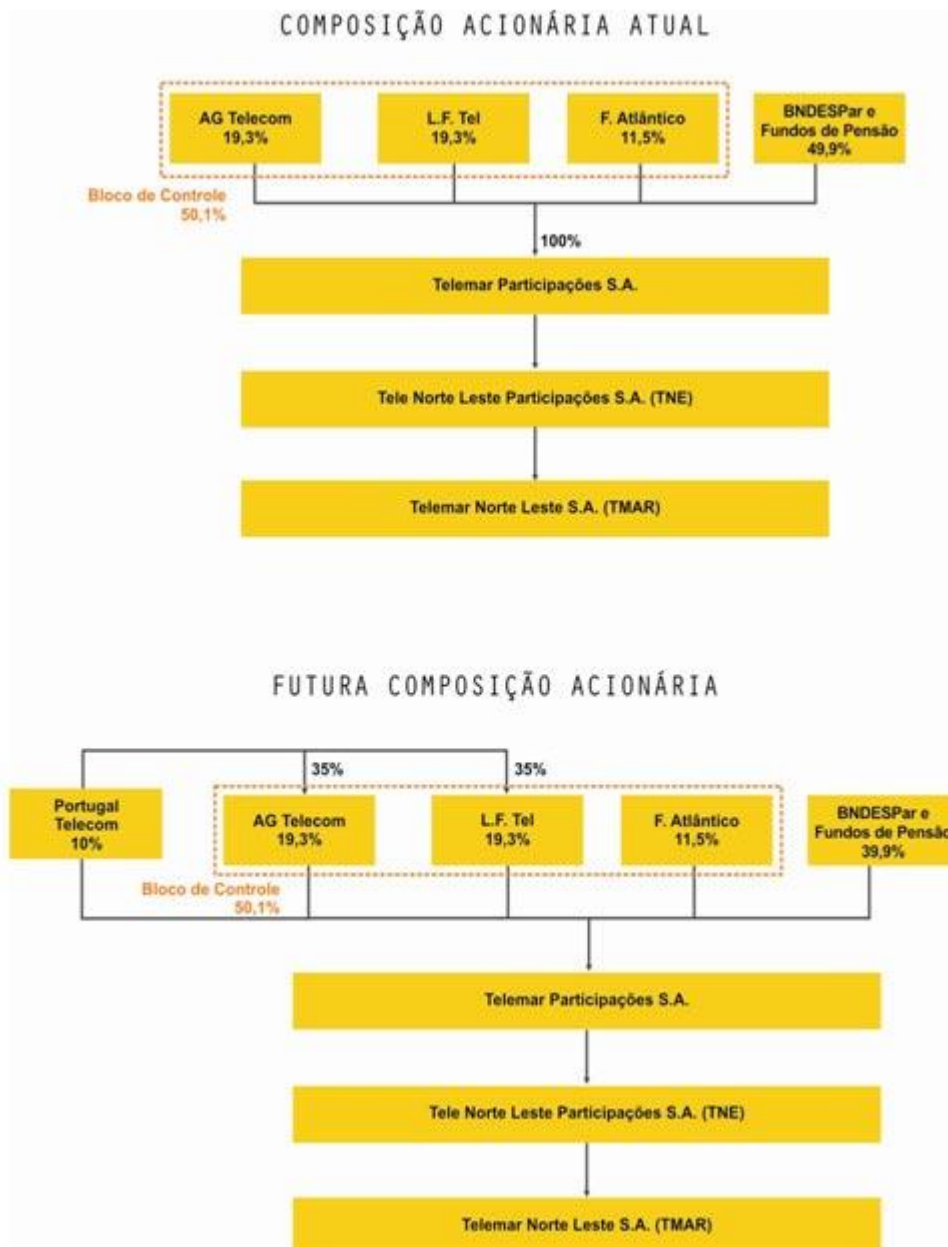
Assim, mesmo enfrentando os atuais problemas relativos à tarifa de interconexão do mercado nacional, a parceria estratégica com a Portugal Telecom ajudará no processo de consolidação da Oi, impulsionando a oferta de serviços convergentes e contribuindo para aumentar sua participação no mercado de telecomunicações brasileiro.

Ainda, segundo informações coletadas na Seção Comentários Teleco (05/06/10),

A opção da Telefonica pela Vivo afasta também do cenário brasileiro a possibilidade dela vir a controlar a Tim. Coloca em xeque inclusive a continuidade da participação da Telefonica na Telco, grupo controlador da Telecom Italia. Segundo noticiado na Bloomberg News, Marco Fossati, o 2º maior acionista da Telco, declarou que com esta oferta pela Vivo, "não faz sentido a Telefonica continuar como um dos controladores da Telecom Italia uma vez que ela tem uma estratégia que está em conflito direto com a estratégia da Tim no Brasil".



Figura 9:



Fonte: Folha de São Paulo OnLine (2010b).

Então, podemos prever que as novas estratégias das operadoras no Brasil certamente levarão ao acirramento da concorrência não somente no mercado móvel, mas também em mercados promissores como o de banda Larga, incluindo os investimentos que a Telefónica irá realizar visando à consolidação da sua convergência fixo-móvel, com a marca VIVO, bem como a luta com os demais grupos pela liderança do mercado brasileiro.

#### 4.7 O MERCADO MÓVEL BRASILEIRO NO *RANKING* INTERNACIONAL

Na Tabela 15 temos os setes maiores mercados de telefonia móvel em 2009. Como podemos observar, o Brasil ocupa a quinta posição do *ranking* internacional de número de celulares, com uma densidade de 89,79% (por 100 habitantes) em 2009, ficando na sexta posição no número de acessos fixos, com 41,5 milhões de telefones, com uma densidade de 21,42. Ressaltamos ainda as baixas densidades alcançadas na telefonia móvel nos dois maiores mercados, quais sejam: China e Índia, com 55,51 e 43,83, respectivamente.

**Tabela 15: Maiores Mercados de Telefonia Móvel em 2009** (Em Milhões)

POSIÇÃO	PAÍS	TOTAL DE ACESSOS	TELEFONES FIXOS	TELEFONES MÓVEIS	DENSIDADE DE FIXOS (por 100 habitantes)	DENSIDADE DE MÓVEIS (por 100 habitantes)
1	China	1.060,7	313,7	747,0	23,31	55,51
2	Índia	562,1	37,0	525,0	3,00	43,83
3	EUA	453,4	155,0	298,4	49,26	94,83
4	Rússia	275,3	44,8	230,5	31,80	163,62
<b>5</b>	<b>Brasil</b>	<b>215,5</b>	<b>41,5</b>	<b>174,0</b>	<b>21,42</b>	<b>89,79</b>
6	Japão	159,3	44,3	115,0	34,89	90,37
7	Alemanha	153,7	48,7	105,0	59,27	127,79

**Fonte:** Teleco; Fonte Primária: **International Telecommunication Union – UIT/United Nations**

Nota: Os dados de 2009 são os mais recentes.

Analisando a densidade da telefonia móvel dos BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China) da Tabela 15 percebemos que, além da baixa densidade encontrada na Índia e China, não há nenhuma homogeneidade entre os quatro países. A densidade da Rússia, 163,62 (por 100 habitantes), é bastante elevada, 82% maior que a do Brasil e três vezes mais que a da Índia.

Em relação à telefonia fixa, também não há possibilidade de comparação entre os BRICs, pois as redes de telefonia fixas estão ficando em desuso, de forma que os investimentos, somente para canal de voz não são mais realizados, além de não se saber se alguns dos dados de fixo se referem ou não as novas redes digitais via fibra ótica. Os dados de densidade de fixo dos BRICs são muito díspares, com a Índia registrando uma baixíssima taxa de penetração, de

3 linhas fixas para cada 100 habitantes, e a Rússia com a densidade mais elevada do grupo com 31,8 para cada 100 habitantes, provavelmente como resultado dos diferentes processos no desenvolvimento econômico desses dois países.

Segundo a reportagem da Revista Época Negócios, de 27/03/2009, intitulada “Países emergentes têm duas vezes mais assinantes de celulares”, que comenta o Relatório Global de Tecnologia da Informação 2008 - 2009, realizado pelo Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum*), o número total de usuários de telefonia móvel dos países emergentes é superior a duas vezes mais que o número de assinantes de celular das economias desenvolvidas. O estudo do *World Economic Forum* concluiu que o aumento da taxa de penetração da telefonia móvel nos países emergentes funcionou como catalisador que incrementou o crescimento de nações em desenvolvimento. Apesar disto, este aspecto perde importância à medida que os países atingem maiores estágios de desenvolvimento.

Os telefones celulares são usados para aumentar a eficiência dos negócios, ampliando o acesso a uma diversidade de serviços, de saúde, de educação, incluindo os financeiros, e colaborando com o aumento do emprego. Ainda segundo o Relatório Global de Tecnologia da Informação 2008 - 2009, de acordo com a Revista Época Negócios, a ampliação da telefonia móvel celular nos países em desenvolvimento tornou-se possível graças à confluência de diversos fatores, como a relativa facilidade de construção das infra-estruturas de redes móveis, em comparação com a rede de telefonia fixa, a menor regulamentação do serviço de telefonia móvel celular na maioria dos países emergentes e a disseminação dos serviços móveis pré-pagos, que incluiu bilhões de usuários no mundo.

O relatório produzido pela Informa Telecom & Media, comentado pelo Estadão Online sobre a telefonia móvel nos países emergentes, diz que os mesmos terão 36% do mercado móvel mundial até o ano de 2014, e que o processo de expansão da telefonia móvel nesses países vem sendo apontado como inovador e pró-ativo, tornando-se cada vez mais interessante para grandes

empresas internacionais do setor. Segundo ainda a mesma reportagem intitulada "Emergentes vão impulsionar mercado de serviços de celular até 2014, diz relatório" publicada na página de Tecnologia do site Estadão.com, em 21/07/10:

(...) De acordo com a consultoria Informa Telecom & Media, as economias emergentes farão com que a receita global desse segmento pule dos US\$ 200 bilhões, registrados em 2009, para US\$ 340 bilhões em 2014 - um aumento de 70%.

Quinze países emergentes - China, Índia, Indonésia, África do Sul, Nigéria, Egito, Turquia, Israel, Arábia Saudita, Brasil, México, Argentina, Rússia, Polônia e Ucrânia - responderão por 36% desse mercado dentro de quatro anos, afirmou a consultoria.

"Comparadas com o mundo desenvolvido, há desafios econômicos, sociais, demográficos e culturais muito diferentes nos mercados emergentes. Em alguns países, os serviços 3G ainda não estão disponíveis ou se limitam às grandes cidades", disse o analista da consultoria, Shailendra Pandey.

(...)

"Com a grande saturação de mercado e as perspectivas limitadas de crescimento nos mercados nos países desenvolvidos, os mercados emergentes com grande potencial de crescimento estão se tornando o principal foco das grandes empresas, incluindo operadores, fabricantes de aparelhos e provedores de infraestrutura, assim como de plataformas de serviços de valor agregado em telefonia e tecnologia."

O Brasil vem alcançando e mantendo a partir de 2004, um conjunto de indicadores positivos, como o aumento do emprego, do crédito e a elevação da renda, bem como seu crescimento populacional, que segundo dados do Censo de 2010 do IBGE contam com 190,7 milhões de habitantes, possibilitando, assim, a criação de um mercado consumidor forte e cada vez mais complexo.

O mercado de telefonia móvel tem contribuído de forma decisiva para o crescimento econômico sustentável do país, depois de um longo período de baixo crescimento e dificuldades macroeconômicas, incluindo a grave crise financeira internacional de 2008/2009. Desse modo, os brasileiros estão aproveitando o bom momento da economia, aumentando seu consumo, confiantes no futuro, haja vista, a retomada do crescimento da economia brasileira, após pequena redução do PIB em 2009, com o país crescendo 7,5% em 2010.

A título de síntese deste capítulo, faremos a seguir uma retrospectiva salientando os aspectos fundamentais aqui tratados, numa perspectiva de ressaltar os principais resultados da pesquisa relacionada com o setor de telecomunicações no Brasil, particularizando o mercado de telefonia móvel.

O setor de telecomunicações sofreu profundas mudanças tecnológicas e alterações na estrutura de oferta, passando de monopólio estatal, anterior a privatização do setor, para um oligopólio dominado por três grandes grupos que combinam negócios altamente competitivos em atividades que antes da mudança do modelo brasileiro das telecomunicações, eram consideradas essencialmente classificáveis como monopólios naturais.

Com as inovações tecnológicas reduzindo o poder dos monopólios estatais no setor das telecomunicações ao redor do mundo, abrindo espaço para reduções nas tarifas, a partir da redução da escala e dos custos de produção das firmas, possibilitando a intensificação da concorrência nos mercados, o antigo sistema Telebrás foi privatizado.

O modelo definido para as telecomunicações no Brasil teve como foco principal as necessidades do cidadão. O foco no cidadão pode ser identificado na Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, ou Lei Geral de Telecomunicações (LGT). A consolidação deste novo modelo passou pelo Plano Geral de Metas de Universalização - PGMU e pelo Plano Geral de Metas de Qualidade - PGMQ, os quais foram colocados como uma obrigação das empresas concessionárias e se constituíram no primeiro pilar deste modelo, sendo que o segundo pilar foi constituído pela necessária competição entre as empresas operadoras dos serviços de telecomunicações.

Observa-se que, atualmente o setor das telecomunicações brasileiro possui todas as características de oligopólio e até recentemente era dominado por cinco grandes grupos. Considerando que a TIM participa somente do mercado móvel brasileiro e que o Grupo Vivendi ainda é inexpressivo no Brasil, percebe-se que a partir de abril de 2008, após a aquisição da Brasil Telecom - BrT pela Oi, o setor das telecomunicações passou a ser controlado por apenas três

grandes grupos econômicos: Telefônica/VIVO, Oi e Claro/Embratel/Net, demonstrando claramente a concentração do capital no setor, convergindo para a tendência de concentração do capital em praticamente todos os setores importantes e estratégicos da economia mundial.

Em relação às características de oligopólio do mercado de telefonia móvel no Brasil, pode-se considerar a possibilidade de existência de cartelização dos oligopólios, haja vista os comentários do Diretor da Oi, Paulo Mattos, apresentados anteriormente neste capítulo, a respeito das tarifas de interconexão ao declarar que "A situação está insustentável e gera distorções no mercado de telefonia móvel". Tal situação levou a Oi a denunciar no CADE três operadoras de praticar abuso de poder dominante coletivo. O argumento é de que VIVO, TIM e Claro adotam posturas parecidas quanto a VU-M. Desta forma, Paulo Mattos diz: "Não acusamos de cartel, mas essas empresas, que detêm 80% do mercado, atuam de forma parecida".

Contudo, podemos concluir que a despeito da atual estrutura de mercado do setor de telecomunicações brasileiro, o mesmo vem promovendo, até este momento, uma acirrada concorrência entre os pouquíssimos competidores, a qual tem levado, através de preços promocionais, a uma redução das tarifas.

Com a composição da tarifa de telefonia brasileira sendo de 42% de impostos e de 40% de taxa de interconexão, o valor pago pelo usuário é realmente muito elevado para os padrões de renda médio do brasileiro, de maneira que o valor das contas dos serviços de telefonia fixa e móvel continuam crescendo, entre outros motivos, porque as operadoras não querem perder uma parte sequer da receita de interconexão.

Como vimos acima, a luta da Oi com as outras operadoras que atuam no Brasil é resultado da dificuldade de geração de *cash flow* e da consequente diminuição dos seus lucros, provocada tanto pelo custo de manutenção da sua rede fixa com baixa receita de interconexão, como pelo alto valor da tarifa de interconexão paga aos concorrentes do setor móvel, o que a leva a ter dificuldades concretas, como o aumento do endividamento e a consequente

redução das possibilidades de investimento na expansão dos serviços de banda larga, que hoje no Brasil é a “jóia da coroa”, bem como a ampliação da sua rede móvel no país.

Constata-se que o mercado móvel brasileiro é dominado por quatro operadoras, com a VIVO liderando a maioria dos indicadores de mercado do setor, e que apesar da forte concorrência entre as empresas, o oligopólio formado por essas quatro operadoras tem impulsionado práticas anti-competitivas.

O término da parceria entre a Portugal Telecom e a Telefónica se deu em julho de 2010, com a venda da participação dos 50% que a PT detinha na VIVO, sendo esta a última grande mudança de posição realizada no mercado de telefonia móvel brasileiro. No mesmo dia do anúncio da venda da VIVO para a Telefónica, a Portugal Telecom anunciou a compra de uma participação na Oi, sendo que em março de 2011, a PT informou a conclusão da aquisição de uma participação direta e indireta de 25,28% do capital da Oi. Com as mudanças ocorridas em dois dos três maiores grupos que atuam no mercado brasileiro de telecomunicações esperam-se repercussões positivas para este setor no Brasil, bem como na PT em Portugal.

Por fim, pode-se concluir com todos os dados apresentados, que o mercado de telefonia móvel brasileiro – o qual experimentou recentemente um forte crescimento –, ainda é um mercado promissor que poderá alcançar uma alta rentabilidade para os grupos que continuarem a investir na sua modernização.

## 5 ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS E RESULTADOS FINANCEIROS DA PORTUGAL TELECOM DE 1998 A 2009

A análise dos investimentos da Portugal Telecom no período de 1998 a 2009 foi realizada através das demonstrações financeiras consolidadas da Portugal Telecom, publicadas anualmente nos seus Relatórios e Contas Consolidadas, incluindo os investimentos no mercado móvel brasileiro, com a aquisição do controle da Telesp Celular em 1998, à época do programa de privatizações, e posteriormente da Global Telecom e a constituição da VIVO – *Joint-Venture* da Portugal Telecom com a Telefónica Móviles no Brasil –, cuja aliança foi desfeita em 2010.

Na perspectiva do institucionalismo, a análise deste capítulo refere-se ao ambiente técnico que permite às organizações serem eficientes, produzirem bens ou serviços aceitos pelo mercado e assim atingirem os seus objetivos, posto que em consonância com os argumentos teóricos desenvolvidos por Scott (1991, 1992 e 2008), a partir dos resultados financeiros de uma empresa, pode-se deduzir que a estratégia e os objetivos definidos por ela estão ou não coadunados com a perspectiva de sucesso e reconhecimento.

### 5.1 INVESTIMENTOS DA PORTUGAL TELECOM

Na Tabela 16 o Investimento Financeiro e o Investimento Corpóreo e Incorpóreo (CAPEX), componentes do Investimento Total, no período estudado, 1998 a 2009, demonstram que as suas evoluções foram marcadas por três fases: a primeira compreende os anos de 1998 a 2001 e se caracteriza pela forte entrada dos investimentos da Portugal Telecom no Brasil; a segunda, que vai de 2002 a 2007, é marcada pela desaceleração dos investimentos financeiros no Brasil, acomodação do nível de CAPEX e pelo incremento da remuneração acionista da PT; a terceira, inclui os anos de 2008 e 2009 e apesar de manter as mesmas características da fase anterior, no que diz respeito aos investimentos financeiros da PT no Brasil e ao retorno aos



acionistas, destaca-se pelo incremento dos investimentos na Sociedade da Informação e em Investigação e Desenvolvimento.

### 5.1.1 Investimentos da Portugal Telecom - Primeira Fase (1998-2001)

A primeira fase, entre os anos 1998 e 2001, foi marcada pela mudança ocorrida no patamar destes investimentos, com o início do processo de internacionalização da Portugal Telecom, refletindo assim os investimentos no Brasil, haja vista que o total investido pela Portugal Telecom no Brasil nos anos de 1998, 1999, 2000 e 2001 foi de 3.298, 551, 2.222 e 2.113 milhões de euros respectivamente (FONSECA, 2004a, p. 89) – período em que os investimentos financeiros referentes aos aumentos sucessivos da participação do Grupo PT na *holding* Telesp Celular Participações S.A. (TCP) foram significativos.

**Tabela 16: Portugal Telecom - Investimentos  
1998 - 2009**

Ano	Investimento Financeiro	$\Delta$ %	CAPEX <sup>(3)(4)</sup>	$\Delta$ %	Em milhões de euros <sup>(1)</sup>	
					Investimento Total <sup>(5)</sup>	$\Delta$ %
1997 <sup>(2)</sup>	205		666		870	
1998	1.128	450	2.599	290	3.724	328
1999	537	-52	1.001	-61	1.537	-59
2000	2.317	331	1.347	35	3.665	138
2001	2.521	9	1.316	-2	3.837	5
2002	329	-87	776	-41	1.105	-71
2003	464	41	652	-16	1.116	1
2004	279	-40	761	17	1.040	-7
2005	18	-94	943	24	961	-8
2006	108	500	868	-8	976	2
2007	-	-	899	4	899	-8
2008	517	-	1.242	38	1.759	96
2009	-	-	1.268	2	1.268	-28
<b>Total <sup>(6)</sup></b>	<b>8.423</b>		<b>14.338</b>		<b>22.757</b>	

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, SGPS, S.A.

<sup>(1)</sup> A taxa de conversão utilizada Euro/Escudo para os anos 1997 e 1998 é a taxa de 31/12/1998, ou seja, 1 euro/200.482 escudos.

<sup>(2)</sup> Incluiu-se o ano de 1997 como parâmetro de comparação. Valores calculados para o ano de 1997.

<sup>(3)</sup> Valor calculado para os anos de 1998 e 1999.

<sup>(4)</sup> O CAPEX de 2002 exclui a aquisição da propriedade da rede básica realizada pela PT Comunicações no valor de 348 milhões de euros.

<sup>(5)</sup> Valor calculado para os anos de 2004, 2005, 2006 e 2008.

<sup>(6)</sup> Total acumulado.

O maior investimento realizado pela Portugal Telecom no Brasil deu-se em 1998, quando da realização do leilão de privatização do Sistema Telebrás, no qual a PT assegurou o controle acionário da Telesp Celular S.A. (TC), através da aquisição de 51,8% das ações ordinárias com direito a voto, da *holding* Telesp Celular Participações S.A. (TCP), as quais representavam 19,3% do capital total da TCP, que por sua vez, era detentora de 87,3% das ações ordinárias da Telesp Celular S.A. (TC), as quais representavam 71,4% do capital total da TC, que era a empresa operadora do serviço móvel celular do Estado de São Paulo, ficando o controle da PT sobre a operadora Telesp Celular garantido pela posse da maioria das ações ordinárias (51,8%) da *holding* TCP.

O aumento de participação da PT na TCP, que incluiu a aquisição da Global Telecom somada à consolidação de mais um processo de aumento de capital da Telesp Celular Participações, ocorrido em 2002, pode ser representado pela variação de 19,3%, em 1998, para 65,12% em 2002, do capital total da *holding* TCP detido pela Portugal Telecom. Desta forma, a PT mais que triplicou a sua participação no capital total da *holding* TCP em menos de cinco anos, visando o aumento da sua participação nos lucros da companhia.

Nesta primeira fase, a expansão dos investimentos da Portugal Telecom no Brasil está relacionada com a aquisição da Telesp Celular no leilão de privatização do Sistema Telebrás, ocorrido em 29 de julho de 1998, segundo Fonseca (2004a, p. 91),

Com a aquisição da Global Telecom, por 205,9 milhões de euros em fevereiro de 2001, operadora que detinha a concessão de exploração da telefonia móvel na banda B, definida como operadora "espelho"<sup>1</sup> pela Anatel, para atuar nos estados do Paraná e Santa Catarina, a Telesp Celular Participações, passou a deter 49% das ações com direito a voto (ON) e 100% das ações preferenciais (PN), detendo assim um interesse econômico de 83% das *holdings* que controlam a Global Telecom, e tendo acesso ao um novo mercado em uma das regiões mais ricas do Brasil, com uma taxa de penetração baixa<sup>2</sup>, em torno de 13%, e vizinha ao Estado de São Paulo.

---

<sup>1</sup> Concessão de operação na banda B, objetivando a criação de empresa para propiciar a competição no mercado de telefonia com as operadoras existentes que atuam na banda A.

<sup>2</sup> É o quociente entre o número de aparelhos celulares ativos e a população.

Ainda nesta fase, o CAPEX também é muito significativo, pois além dos investimentos realizados em Portugal, durante esses anos foram realizados grandes investimentos na expansão da capacidade da rede digital da Telesp Celular e na ampliação das infra-estruturas de rede de distribuição da Global Telecom. Nesta fase, a Portugal Telecom também cumpriu as obrigações assumidas durante o processo de privatização das telecomunicações no Brasil, o qual estabeleceu metas para a universalização dos serviços e qualidade do atendimento para as operadoras.

Segundo o Relatório Anual da Anatel (2000, p. 7), os trabalhos para organizar, disciplinar, regulamentar, conceder ou autorizar e fiscalizar as telecomunicações apoia-se nos princípios da universalização e da competição, os quais foram explicados no capítulo IV desta tese.

Em relação ao número de acessos do serviço móvel celular, o Relatório Anual da Anatel (2000, p. 18) coloca:

A planta do Serviço Móvel Celular atingiu, em dezembro/2000, a expressiva marca de 23,2 milhões de aparelhos habilitados em todo o País. Nada menos que 1,7 milhão acima da previsão para o exercício e um salto de 54,7% em relação aos 15 milhões de dezembro/99. Em 1994, eram apenas 755,2 mil linhas de telefonia celular. Esse crescimento elevou a teledensidade para 14%, em 2000. No começo de 1995, quando foi iniciada a implantação do novo modelo brasileiro das telecomunicações, a teledensidade no serviço móvel era de apenas 0,5%.

Em relação à qualidade do serviço móvel celular, o Relatório Anual da Anatel (2000, p. 19) afirma:

Foram altamente significativos, no exercício 2000, os avanços no controle da qualidade do Serviço Móvel Celular (SMC). Os compromissos com a qualidade, antes assumidos só pelas operadoras de telefonia fixa, passaram a envolver, também, as operadoras do serviço móvel. O Protocolo de Compromisso para Prestação de Serviço Móvel Celular, assinado em novembro de 1999 entre a Anatel e as operadoras, definiu nove indicadores a serem observados por aquelas empresas. São metas a serem alcançadas até junho de 2001, relacionadas com os serviços que mais afetam os usuários. Os resultados positivos desse esforço conjunto Anatel/operadoras ficaram evidentes no exercício 2000. Em janeiro de 2000, tomadas como parâmetro as metas a serem alcançadas em junho de 2001, as operadoras do serviço móvel alcançaram 63% dos indicadores.

Não obstante a evidência dos resultados positivos no conjunto do período houve alguma contestação política em Portugal em relação à internacionalização da PT. Esta oposição aos investimentos no Brasil protagonizados por empresas como a Portugal Telecom nunca desapareceu inteiramente e refletiu-se por exemplo na crítica feita por Abel Mateus no manual *Economia Portuguesa*, nos seguintes termos:

A partir de meados dos anos 1990, as empresas portuguesas começaram a fazer elevados investimentos no Exterior, *incentivadas pelo Governo*. Neste grupo de empresas, assumem especial vulto empresas públicas de infra-estruturas que, respondendo a *claras orientações emitidas pelo Governo de então*, investiram enormes somas no Brasil, sem se acautelarem com a eminente desvalorização do real inevitável perante o défice externo e a queda nas reservas internacionais daquele país (...) (grifos nossos, Mateus, 2006, p. 313)

No entanto, especificamente em relação ao maior investimento realizado pela Portugal Telecom no Brasil, quando da realização do leilão de privatização do Sistema Telebrás, no qual a PT assegurou o controle acionário da Telesp Celular e uma participação na Telesp fixa, a PT, assim como todas as outras operadoras estrangeiras que participaram do leilão das privatizações do setor de telecomunicações no Brasil, realizou um excelente negócio e lucrou bastante com a grande desvalorização do real ocorrida em janeiro de 1999, como veremos a seguir:

- A aquisição da Telesp Celular Participações foi realizada pela Portelcom Participações S.A., empresa detida em 64,2% pela Portugal Telecom, cujos restantes 35,8% eram detidos pela Telefónica de Espanha. O valor total desta aquisição, ao câmbio da data da operação, foi de aproximadamente 562 milhões de contos, (2.803 milhões de euros; 3.085 milhões de dólares; 3.588 milhões de reais), sendo que a parcela da Portugal Telecom foi de aproximadamente 362 milhões de contos (1.806 milhões de euros; 1.980 milhões de dólares; 2.300 milhões de reais) (FONSECA, 2004b, p. 39).
- A aquisição da Telesp Celular Participações foi financiada em 40% por capitais cedidos pelos acionistas da Portugal Telecom (A parcela da PT,

através de um empréstimo em dólares americanos) e em 60% por um empréstimo concedido pelo Estado brasileiro, através do BNDES a Portelcom Participações S.A., em reais brasileiros, com vencimento previsto em duas parcelas, para serem pagas em 04/08/1999 e 04/08/2000 (FONSECA, 2004b, p. 39).

- No mesmo leilão, do dia 29 de julho de 1998, a Tele Brasil Sul S.A. - TBS (empresa controlada pela Telefónica, em que a Portugal Telecom detinha 23%) adquiriu o controle da Telesp Participações S.A., empresa holding de telefonia fixa do Estado de São Paulo, a qual detinha o controle da operadora Telesp. O valor total da operação de compra, ao câmbio da data, foi de aproximadamente 906 milhões de contos (4.519 milhões de euros) (FONSECA, 2004b, p. 39).
- Em 01/10/1998, a Portugal Telecom assinou um contrato com o Estado brasileiro, subscrevendo Títulos da Dívida Pública Brasileira (Fixed Rates Notes - FRN), no valor de US\$ 1.265 milhões (212 milhões de contos, ao câmbio da data de operação; 1.057,5 milhões de euros, considerando a taxa de 31/12/1998) emitidos através do BNDES, tendo em vista a oportuna liquidação da dívida em Reais, assumida nos leilões de privatização com o próprio BNDES, referentes à aquisição das participações na Telesp Celular e na Telesp (Telefonia Fixa) (FONSECA, 2004b, p. 39).
- A liquidação da referida dívida foi efetuada antecipadamente, em 27 de janeiro de 1999, no valor de R\$ 2.180.151.600,00, através da apresentação pela Portugal Telecom dos referidos Títulos da Dívida Pública, emitidos pelo Estado brasileiro no valor correspondente a US\$ 1.265 milhões, após a imensa desvalorização da moeda brasileira, o Real, ocorrida em janeiro de 1999, quando o governo brasileiro decidiu eliminar as bandas de flutuação cambial do Real. O excedente desta operação no valor de US\$ 74.938.805 foi pago pelo Brasil, através do BNDES, em 3 de fevereiro de 1999 (FONSECA, 2004b, p. 40).

- Com esta operação, segundo a PT, “foi otimizado o financiamento das aquisições no Brasil” e reduzido o seu custo em aproximadamente 649,5 milhões de euros (1.707,0 - 1.057,5 milhões de euros), que é a diferença entre o valor financiado pelo BNDES a PT, em Reais, durante o leilão de privatização e o custo da aquisição dos Títulos da Dívida Pública Brasileira comprados também do BNDES. Também, segundo o *Release* “PT reduz custos das aquisições no Brasil”, de 28 de janeiro de 1999, publicado no site da PT, é dito que com a operação de quitação da dívida no Brasil, houve uma redução da dívida líquida em cerca de 140 milhões de contos (698 milhões de euros), ficando patente, dessa maneira, a forma encontrada pelo Estado brasileiro para o financiamento da privatização do setor de telecomunicações (FONSECA, 2004b, p. 40).

Também nesse período, mais precisamente a partir de 2000, ocorreu à chamada crise das empresas pontocom, quando estourou a “bolha especulativa” iniciada nos anos 90 em torno das empresas ligadas às tecnologias da informação e comunicação, as multimídias, incluindo aí as do setor de telecomunicações, causando um enorme prejuízo nas bolsas. A partir daí, somente nos Estados Unidos centenas de empresas pontocom fecharam, com demissões em massa neste setor, e centenas delas deixaram de ser negociadas na bolsa eletrônica Nasdaq por não cumprirem os requisitos mínimos necessários.

A crise das chamadas empresas pontocom, considerada por muitos como o início da atual crise do capitalismo, pegou em cheio as empresas do setor das telecomunicações em todo o mundo, pois as mesmas estavam bastante endividadas com aquisições de outras empresas, de licenças de exploração de serviços e com os investimentos realizados em infra-estruturas, nos anos imediatamente anteriores.

Desta forma, o ano de 2000 foi marcado por uma elevada volatilidade nos mercados financeiros mundiais. No início do ano, antes do estouro da “bolha”, as empresas de telecomunicações, em particular as ligadas à Internet,

registraram valorizações bastante elevadas, tendo posteriormente sofrido acentuadas quedas. Durante o ano, o setor de telecomunicações foi penalizado em função de vários fatores, particularmente os relacionados com os investimentos significativos em infra-estruturas de redes, o custo das licenças de UMTS<sup>3</sup> na Europa, bem como o aumento do risco de crédito destas empresas (PORTUGAL TELECOM, 2000).

Apesar da instabilidade sentida nas bolsas de valores, em particular no Nasdaq, que registrou sua maior perda anual (-39,3%), e das fortes quedas registradas no setor de telecomunicações europeu (-37,2%), a Portugal Telecom foi a empresa europeia que registrou o melhor desempenho. No mercado doméstico, as ações da PT registraram uma descida de 10,6%, fechando o ano a 9,74 euros. No mesmo período, o índice BVL 30 apresentou um decréscimo de 11,1% (PORTUGAL TELECOM, 2000).

Em 2001, continua a volatilidade nos mercados financeiros, com o setor de telecomunicações europeias sofrendo fortes quedas (-30,4%), sendo que após os acontecimentos de 11 de setembro, a generalidade dos mercados, e em particular o setor das telecomunicações, registrou uma boa recuperação (+37%) até o final do ano, decorrente do fato da crise ter atingido diretamente diversos setores, como por exemplo, o das empresas aéreas e do turismo, as empresas do setor de telecomunicações passaram a ser um refúgio diante do comportamento de outros setores diretamente afetados pelos acontecimentos. Somente em 2003 há uma inversão nos mercados financeiros em relação à crise iniciada em 2000, quando, após a conclusão da invasão do Iraque pelos americanos, as bolsas voltam a subir (PORTUGAL TELECOM, 2001 e 2003).

Nesta primeira fase, de 1998 a 2001, a Portugal Telecom realizou, além dos investimentos na Telesp Celular Participações, outros investimentos no Brasil, que totalizaram 2.942 milhões de euros (FONSECA, 2004a, p. 89), que salientamos a seguir:

---

<sup>3</sup> Universal Mobile Telecommunication System.

- Em 1998, a PT investiu nas seguintes participações: Telebrás e empresas do Sistema Telebrás, posteriormente convertida em ações da Telesp Celular e da Telesp Celular Participações; Companhia Riograndense de Telecomunicações - CRT (fixa), operadora do serviço fixo do estado do Rio Grande do Sul, que em agosto de 2000, foi vendida na sua totalidade à Brasil Telecom, juntamente com as participações dos acionistas da TBS Participações, na qual a PT fazia parte, ficando a Portugal Telecom com uma participação de 7,26% na CRT (móvel); e Telesp Participações (fixa) que, em novembro de 2000, após a aprovação da ANATEL, foi trocada pela participação detida pela Telefónica Internacional S.A - TISA na Telesp Celular Participações (FONSECA, 2004a, p. 95).
- Em 1999, através da capitalização da SP Telecomunicações Holding, empresa holding que detém o controle da Telesp Participações (fixa), foi realizado um investimento financeiro de 354,6 milhões de euros. Ainda em 1999, com uma subscrição no aumento de capital da CRT, também foram investidos 10,4 milhões de euros. Todas estas participações foram posteriormente trocadas ou vendidas (FONSECA, 2004a, p. 95).
- No ano de 2000 foram realizados investimentos financeiros nos negócios de multimídia, no valor total de 488,6 milhões de euros, com a aquisição de participações nas empresas Zip.Net, Banco1.net e na *Investnews*, todas atuantes na área da Internet. No negócio de dados e soluções empresariais, foram investidos 286,8 milhões de euros com a aquisição dos direitos de subscrição da BUS, empresa criada para operar os serviços das redes de telecomunicações dos bancos brasileiros Bradesco e Unibanco (FONSECA, 2004a, p. 95).
- Em 2001, ainda no segmento da PT Multimédia foram realizados investimentos financeiros: com o aumento de capital na Zip.Net/UOL no valor de 172,2 milhões de euros; com a subscrição de obrigações



convertíveis emitidas pela UOL<sup>4</sup> no valor de 112,2 milhões de euros; e com a aquisição de 33% de participação da Idealyze, que somados à concessão de empréstimos à referida empresa, totalizaram 61,2 milhões de euros (FONSECA, 2004a, p. 95).

Com o desenrolar da chamada crise das empresas pontocom, a Portugal Telecom também focou no seu “core-business” desfazendo-se da maioria destas participações, reduzindo seus custos, para atuar basicamente nos setores da telefonia fixa no mercado doméstico, e da móvel nos mercados doméstico e internacional, permanecendo no caso do Brasil, com uma participação estratégica de 28,78% do capital da UOL e com o controle de 100% da DEDIC, empresa de *Call Center*.

Em relação à remuneração acionista, nesta primeira fase não se identificou nos Relatórios e Contas Consolidadas da Portugal Telecom de 1998 a 2001 nenhuma referência, deduzindo-se que durante a primeira fase, início do processo de internacionalização da PT marcada pelos fortes investimentos no Brasil praticamente inexistiu retorno aos acionistas do Grupo PT.

### **5.1.2 Investimentos da Portugal Telecom - Segunda Fase (2002-2007)**

A primeira fase conclui-se em 2001. Em 2002 ocorre uma forte desaceleração dos investimentos financeiros e do CAPEX, ver Tabela 14. Esta desaceleração está refletida num recuo de 71% do Investimento Total da PT.

A desaceleração dos investimentos está em sintonia com a política definida pela Portugal Telecom, a partir de 2001, de aumento do (EBITDA menos CAPEX) e de maximização do *Cash Flow*<sup>5</sup> para fazer frente aos novos investimentos no Brasil, com recursos próprios da Telesp Celular Participações, através de reinvestimentos de lucros, em moeda brasileira, sem necessidade de nenhuma inversão por parte da Portugal Telecom.

---

<sup>4</sup> Universo Online, Inc (“UOL”) – *Internet Service Provider* (ISP) e conteúdos de internet.

<sup>5</sup> A diferença entre os *cash inflows* e os *cash outflows* num determinado período.

A redução significativa do investimento financeiro na Telesp Celular Participações, ocorrida em 2002, está alinhada não somente com a estratégia de maximização do *cash flow*, preparando o ambiente para novas aquisições sem a necessidade de novas inversões pela Portugal Telecom, como também, para o fechamento do acordo com a Telefónica de Espanha visando à criação da VIVO, através da Brasilcel, *holding* que agrupou os ativos móveis de ambas as empresas no Brasil. A desaceleração dos investimentos também estava de acordo com a orientação da Portugal Telecom, citada no Relatório e Contas Consolidadas de 2002, de reforço do empenho na melhoria do retorno dos investimentos realizados no Brasil.

No Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2002, p. 8), a nova estratégia da segunda fase é explicitada na mensagem aos acionistas da seguinte maneira:

Reforçámos o nosso empenho na melhoria do retorno dos nossos investimentos no Brasil com o lançamento formal da Brasilcel, a *joint venture* com a Telefónica para os negócios de telecomunicações móveis no Brasil, detida em 50% por cada um dos grupos. A Brasilcel é o maior operador móvel da América Latina e tem cerca do triplo de clientes do segundo operador brasileiro. A Brasilcel está por isso extremamente bem posicionada para fidelizar os seus clientes e tirar partido das sinergias que lhe advêm da sua dimensão, assim melhorando as suas margens e *cash flow*.

Também no Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM 2002, p. 10), é dito que,

Apesar de um enquadramento macroeconómico menos favorável no mercado doméstico e internacional, nomeadamente no Brasil, onde se assistiu a uma forte desvalorização do real, conseguimos manter a trajectória de crescimento. Atingimos um crescimento de 5% do EBITDA (resultados operacionais antes de amortizações), que ascendeu a 2230 milhões de euros.

A segunda fase, a partir de 2002, que se estende até 2007, é marcada ora por taxas negativas do investimento financeiro, ora por taxas expressivas, mas sobre um valor de ano anterior inexpressivo, refletindo a acomodação e a consolidação das aquisições de ativos realizadas no Brasil através da VIVO, sem grandes novas inversões em euros, e nos negócios na África.

Também, entre os anos de 2002 a 2007, o CAPEX sofre oscilações, crescendo apenas 16% nesse período, demonstrando que os investimentos realizados em infra-estruturas e novas tecnologias de redes estavam em sintonia com o crescimento e o potencial dos novos mercados, e evidentemente com o seu posicionamento nestes mercados, de forma a fazer frente à concorrência acirrada das operadoras de telecomunicações.

No ano de 2006, a Portugal Telecom investiu 143 milhões de euros, sendo que destes, 108 milhões foram utilizados na aquisição da MTC, operadora de negócio móvel na Namíbia.

O aumento progressivo e sustentado de remuneração aos acionistas da PT somente aparece como um claro objetivo da Portugal Telecom, a partir de 2002, início da segunda fase época em que o investimento financeiro reduz 87% e o CAPEX 41%. Dessa forma, na mensagem aos acionistas do Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2002, p. 8) afirma-se:

Iremos propor à próxima Assembleia Geral Anual a distribuição de um dividendo de 16 cêntimos por acção, aumentando em 60% a remuneração dos accionistas em relação aos 10 cêntimos pagos em 2002.

No Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2003, p. 13), a nova estratégia de aumento progressivo e sustentado da remuneração aos acionistas, da segunda fase, é assim descrita na mensagem:

A remuneração aos accionistas continua a ser uma prioridade. A sólida estrutura financeira da PT tem permitido o aumento sistemático dos dividendos. Em 2002, a PT distribuiu um dividendo de 10 cêntimos por acção, seguido de um aumento de 60% em 2003 para 16 cêntimos por acção. Em 2004, o Conselho de Administração irá propor a distribuição de um dividendo de 22 cêntimos por acção, representando um crescimento de cerca de 38% face ao ano anterior. Adicionalmente, foi anunciado em Setembro um programa de *share buyback*, envolvendo a aquisição de acções próprias de até 10% do capital, posicionando a PT como um dos melhores operadores em termos de remuneração aos accionistas. Em 2004, a PT deverá remunerar os seus accionistas em mais de mil milhões de euros, divididos entre o pagamento de dividendos e o *share buyback*.

Em termos de remuneração acionista, a Portugal Telecom distribuiu cerca de dois bilhões de euros entre os anos de 2003 a 2005. Somente em 2005 foram distribuídos 648 milhões de euros, através do programa de *share buyback* e dividendos. Considerando o valor proposto para o ano de 2005, o valor do dividendo pago foi aproximadamente multiplicado por cinco desde 2002, sendo que, no Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2005, p. 10) consta o comprometimento com uma remuneração acionista superior a três bilhões de euros no triênio 2006-2008.

Desse modo, a partir de 2002, após a primeira fase, marcada pelos vultosos investimentos com o início do processo de internacionalização da Portugal Telecom, e considerando as elevadas perdas dos investidores na crise das bolsas iniciadas em 2000, é natural que os investidores da PT se voltassem para a ampliação do retorno do capital investido nas empresas que possuíam sólidos mercados, impondo-se com força e prioridade a política de aumento da remuneração acionista na Portugal Telecom.

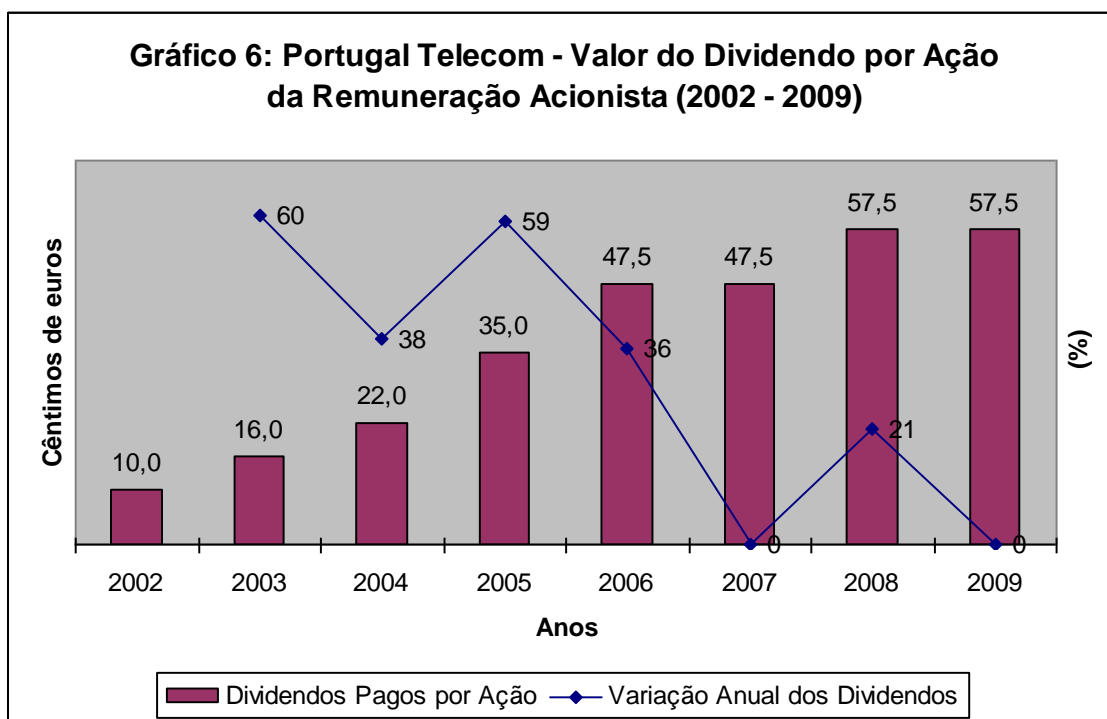
Apesar da conjuntura econômica portuguesa adversa a partir de 2002, incluindo os efeitos negativos da Oferta Pública de Ações (OPA) lançada pela Sonaecom em fevereiro de 2006 (em um processo que se prolongou por mais de um ano), a Portugal Telecom conseguiu obter sucessivamente resultados favoráveis com excelente desempenho financeiro e operacional, os quais se refletiram em boas remunerações dadas aos seus acionistas. Então, com a OPA da Sonaecom o processo de aumento progressivo e sustentado de remuneração aos acionistas da Portugal Telecom é aprofundado, como consequência da possibilidade de mudança do controle acionário da companhia.

Estão claras dessa forma, as principais características da segunda fase, redução dos investimentos da Portugal Telecom associado ao aumento progressivo e sustentado de remuneração aos acionistas da PT. Em relação ao fim da OPA da Sonaecom e ao aumento da remuneração aos acionistas da PT, na mensagem aos acionistas do Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2007, p. 10), se expressa:

O início do ano de 2007 ficou marcado pelo fim da OPA sobre a Portugal Telecom, que se prolongava há mais de um ano. Assim, a partir do dia 2 de Março de 2007, o Conselho de Administração, com o inequívoco apoio dos accionistas, pôs em marcha o programa de remuneração que havia proposto e que incluía o pagamento de dividendos, um programa de recompra de acções próprias e o *spin-off* da PT Multimédia.

Nesta altura, e considerando o dividendo que estamos a propor com base no resultado líquido deste ano, podemos afirmar que cumprimos, dentro dos prazos previstos, mais de 80% do prometido, sem ter posto em causa a situação financeira desta Empresa ou, de qualquer forma, ter comprometido a sua capacidade de investimento e, por isso, o seu futuro.

No Gráfico 6 elaborado a partir dos Relatórios e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, podemos visualizar a evolução da variação anual dos dividendos pagos por ação aos acionistas da PT no período de 2002 a 2009, o qual constitui parte da remuneração total acionista distribuída aos mesmos no período.



Fonte: Relatório e Contas Consolidadas da Portugal Telecom. Elaboração própria.

Ainda de acordo com a mensagem do Presidente do Conselho de Administração, presente no Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2009, p. 9), a Portugal Telecom pagou aos seus acionistas, entre

março de 2007 a abril de 2009, 5,8 bilhões de euros através de dividendos, compra de ações próprias e do *spin-off* da PT Multimédia.

### 5.1.3 Investimentos da Portugal Telecom - Terceira Fase (2008-2009)

Como podemos observar na Tabela 16, da página 170, nos anos de 2007 e 2009 os investimentos financeiros são nulos, de maneira que o investimento total se iguala a componente do CAPEX. Na terceira fase, que engloba os anos de 2008 e 2009, o investimento corpóreo e incorpóreo procura não somente dar respostas ao crescimento vegetativo dos mercados onde a PT atua, e passa também a investir na sociedade de informação e em investigação e desenvolvimento, com valores cada vez mais significativos – 38% a mais que 2007.

Os investimentos na sociedade de informação também têm sua origem nas demandas por Redes de Nova Geração (RNG) do governo português. Segundo o Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2008, p. 22):

Em 30 de Julho de 2008, foi publicada uma Resolução do Conselho de Ministros – a RCM n.º 120/2008, que definiu as RNG como uma prioridade estratégica para o país e estabeleceu um conjunto de objectivos para 2010, ano em que se pretende que estejam ligados 1 milhão de utilizadores e que haja conexão de diversos serviços públicos às RNG. Esta resolução estabeleceu, ainda, um conjunto de medidas legislativas relativas ao acesso a condutas e ao domínio público e às infra-estruturas instaladas dentro de edifícios, que deverão fazer parte da versão final da legislação regulamentar.

Também no Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2009, p. 31), é dito que:

O Conselho de Ministros aprovou, em 26 de Fevereiro, uma proposta de Lei estabelecendo o regime aplicável à construção, acesso e instalação de redes e infra-estruturas de comunicações electrónicas, visando facilitar a remoção ou atenuação de barreiras à construção de infra-estruturas destinadas ao alojamento de redes de nova geração, a qual foi objecto de um procedimento alargado de consulta pública.

De acordo com o comunicado emitido, esta proposta «vem, assim, dar execução à necessidade clara de definição do enquadramento aplicável ao desenvolvimento e investimento por parte de investidores e/ou operadores de comunicações electrónicas em Redes de Nova Geração, mas também para o funcionamento de um mercado que se

*quer concorrencial. Todos são chamados a intervir, no sentido de levar mais longe o caminho do investimento na sociedade de informação.»*

A partir de 2008, o CAPEX na Portugal Telecom além de ser responsável pelos investimentos realizados na implantação das redes 3G<sup>6</sup> e 3,5G em Portugal, pelos aumentos da capacidade da rede 2G e expansão da cobertura de rede 3G e 3,5G no Brasil, passa a contribuir e investir mais substancialmente no desenvolvimento da sociedade da informação em Portugal. Em 2009 foram investidos 170 milhões de euros, equivalentes a 2,5% dos resultados operacionais da PT, no item Sociedade da Informação em Portugal, e 233 milhões de euros em Investigação e Desenvolvimento, representando um acréscimo de 42% em relação a 2008.

Na Mensagem aos Acionistas do Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2007, p. 11), os investimentos na sociedade de informação em Portugal são descritos da seguinte maneira:

Durante o ano, assumimos o compromisso de investir cerca de 240 milhões de euros nas chamadas e iniciativas, por exemplo o e.escolas. Distribuímos cerca de 68 mil computadores portáteis com ligação à Internet a jovens estudantes, fomentando desta forma o acesso às novas tecnologias.

Em relação ao uso do serviço de banda larga móvel em Portugal, oferecido pela TMN, o Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2007, p. 37), informa:

A expansão dos serviços de banda larga móvel continuou a ser uma prioridade da TMN no período. O serviço internetnotemóvel, que foi a primeira oferta flat-rate para acesso à Internet e e-mail em terminais móveis lançada em Portugal, tem registado uma boa procura, enquanto a banda larga móvel se mantém forte. O arranque da banda larga móvel tem sido impulsionado pelo programa e-escolas, no âmbito do Plano Tecnológico do Governo, que tem como objectivo a disponibilização de computadores portáteis com ligação banda larga móvel, com determinados descontos, a escolas, professores, estudantes e cidadãos info-excluídos. Este projecto tem sido desenvolvido e financiado no âmbito do compromisso da TMN para com o desenvolvimento da sociedade de informação, nos termos da licença UMTS. No final de 2007, a TMN tinha disponibilizado cerca de 70 mil computadores portáteis com ligação banda larga móvel.

---

<sup>6</sup> 3Generation. Terceira geração é um termo que cobre várias tecnologias para redes móveis.

Já na Mensagem do Presidente do Conselho de Administração do Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2009, p. 8), é reafirmado:

A PT está comprometida em fazer de Portugal uma das mais avançadas nações em termos de desenvolvimento da sociedade de informação.

Durante o ano de 2009, a PT reforçou o seu empenho e investimento no desenvolvimento e implementação de novas tecnologias, produtos e serviços, para melhor promover a sociedade de informação e a info-inclusão de todos os cidadãos dos mercados onde opera.

Em Portugal, a PT anunciou um ambicioso projecto para cobrir um milhão de casas com fibra até casa do cliente (*FTTH, Fibre-To-The-home*), assumindo desta forma um passo decisivo e sólido na melhoria da velocidade e qualidade do acesso banda larga, tornando Portugal uma referência no desenvolvimento de redes de acesso de nova geração.

Em abril de 2008, a Portugal Telecom, através da VIVO, investiu 517 milhões de euros na aquisição da Telemig Celular Participações, detentora da Telemig Celular, operadora do serviço móvel celular no Estado de Minas Gerais, garantindo o controle de mais de quatro milhões de clientes, no terceiro estado mais rico do Brasil. Com as aquisições de licenças de 1,9 GHz nas regiões onde a VIVO não operava, realizadas em agosto de 2007, a VIVO garantiu a sua entrada na região nordeste e aumentou a sua cobertura a todo o país. Com estes novos investimentos a VIVO procurou manter a posição de liderança no mercado móvel brasileiro, o que também é uma das estratégias do Grupo PT em todos os mercados onde atua. Assim em 2009, a VIVO liderava o mercado móvel brasileiro, com uma participação de mercado de 29,7%.

Também em 2008, no mercado doméstico, a Portugal Telecom reforçou sua liderança com o sucesso dos três principais programas planejados para o ano: o lançamento do meo<sup>7</sup>, a TV do futuro, a busca da liderança do serviço de banda larga móvel e a aposta no segmento das PMEs, através de ofertas inovadoras e convergentes, de que é exemplo o Office Box. Dessa forma, o CAPEX de 2008, no valor de 1.242 milhões de euros, foi investido tanto em tecnologias de nova geração, como também, em investimentos associados aos clientes devido ao forte crescimento no negócio de televisão em Portugal.

---

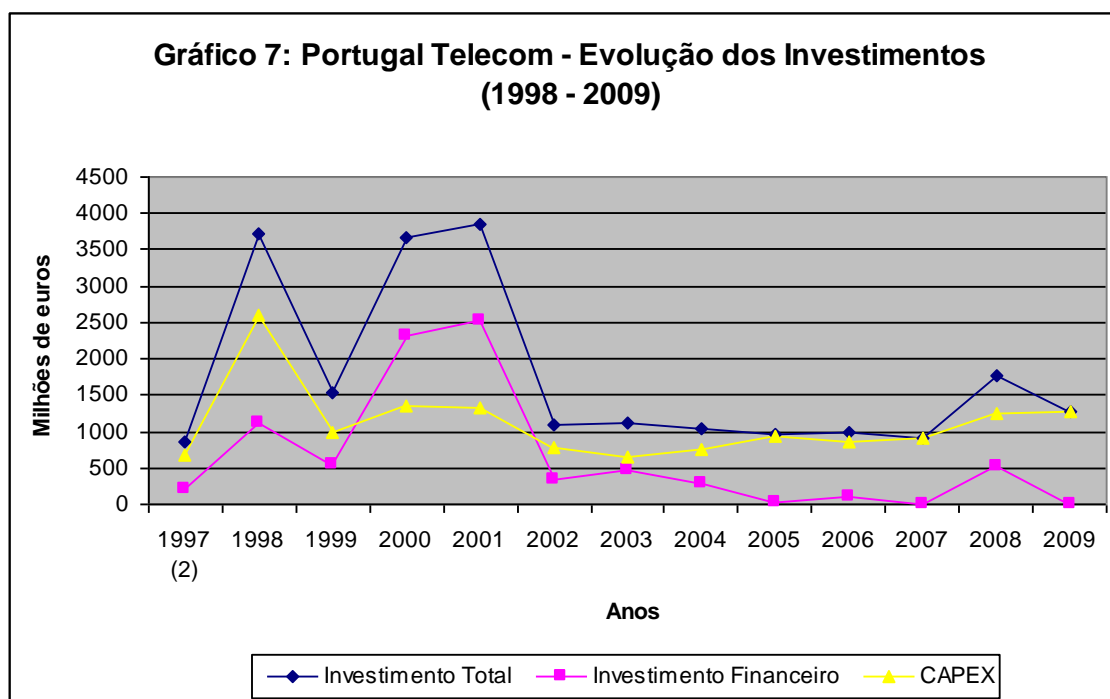
<sup>7</sup> Oferta *triple-play* - Oferta integrada de serviços de voz, televisão e Internet.



O Gráfico 7 elaborado a partir da Tabela 16 mostra a evolução dos investimentos da Portugal Telecom no período de 1998 a 2009. Como podemos observar, na primeira fase, de 1998 a 2001, apesar do recuo de 1999, ano da forte desvalorização do real, os investimentos financeiros realizados nas aquisições e consolidação dos ativos móveis no Brasil, incluindo o pagamento da dívida em reais assumida no leilão de privatização da Telebrás, juntamente com o CAPEX mais elevado deste período, determinaram o investimento total a níveis bastante expressivos.

As curvas da evolução dos investimentos do Grupo Portugal Telecom entre 1998 e 2009, são fortemente influenciadas pelos investimentos da sua *holding* Telesp Celular Participações, pois as maiores inversões da Portugal Telecom no mercado externo foram realizadas no Brasil através da mesma; podendo então, deduzir-se a necessidade do empenho na melhoria do retorno da TCP, o que foi realizado a partir de 2002, constatando-se que a partir daí a saúde financeira da PT esteve intimamente ligada aos resultados da Telesp Celular Participações e ao futuro do mercado de telecomunicações brasileiro.

Observando ainda o Gráfico 7 vemos que a partir de 2002, na medida em que há uma forte desaceleração da componente do investimento financeiro, o investimento total passa a ser determinado quase que exclusivamente pelo nível do CAPEX, excetuando-se o ano de 2008 com a aquisição da Telemig Celular, demonstrando amadurecimento e busca do retorno dos investimentos realizados anteriormente. Então, como podemos perceber, o nível do CAPEX muda somente a partir de 2008, aumentando 343 milhões de euros em relação ao ano anterior se mantendo neste novo patamar com uma variação positiva de 2% em 2009, caracterizando a terceira fase dos investimentos da PT.



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 16. <sup>(2)</sup> Incluiu-se o ano de 1997 para comparação.

## 5.2 RECEITAS OPERACIONAIS E RESULTADOS FINANCEIROS DA PORTUGAL TELECOM

Para efeitos de identificar se a estratégia de internacionalização da Portugal Telecom foi uma decisão acertada, é fundamental que se analise seus resultados financeiros; assim, passaremos à análise dos principais indicadores econômico-financeiros da Portugal Telecom no período estudado.

Na Tabela 17 dos Resultados Consolidados de 1998 a 2009, temos as Receitas Operacionais Consolidadas e o EBITDA (Resultados Operacionais + Custos com benefícios de reforma + Amortizações) com suas respectivas variações anuais, os Resultados Operacionais e o Resultado Consolidado Líquido da PT no período estudado.

**Tabela 17: Portugal Telecom - Resultados Consolidados  
1998 - 2009**

Ano	Receitas Operacionais Consolidadas		EBITDA <sup>(2)</sup>		Resultados Operacionais		Resultado Consolidado Líquido	
		Δ %		Δ %				Δ %
1997 <sup>(3)</sup>	2.741		1.166		599		350	
1998	2.990	9,1	1.329	14,0	704		441	26,2
1999	4.155	39,0	1.926	44,9	1.094		495	12,2
2000	5.146	23,9	1.958	1,7	937		540	9,1
2001	5.727	11,3	2.124	8,5	1.168		307	-43,1
2002	5.582	-2,5	2.230	5,0	1.267		391	27,4
2003	5.776	3,5	2.268	1,7	1.314		240	-38,6
2004	5.967	3,3	2.363	4,2	1.428		623	159,6
2005	6.385	7,0	2.496	5,6	1.375		654	5,0
2006	5.765	-9,7	2.237	-10,4	1.106		867	32,6
2007	6.148	6,6	2.357	5,4	1.234		742	-14,4
2008	6.721	9,3	2.480	5,2	1.167		576	-22,4
2009	6.785	0,9	2.502	0,9	975		684	18,7

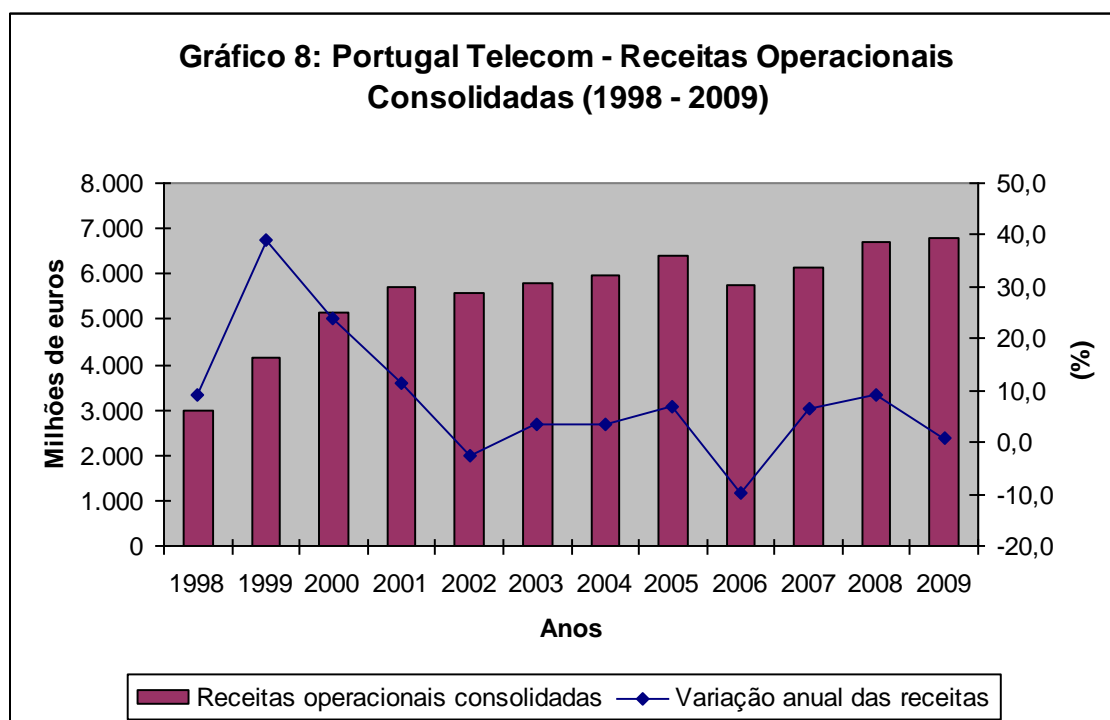
Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, SGPS, S.A.

<sup>(1)</sup> A taxa de conversão utilizada Euro/Escudo para os anos 1997 e 1998 é a taxa de 31/12/1998, ou seja, 1 euro/200.482 escudos.

<sup>(2)</sup> Valores calculados para os anos de 1997 e 1998

<sup>(3)</sup> Incluiu-se o ano de 1997 como parâmetro de comparação.

Através do Gráfico 8 pode-se observar, apesar das variações negativas dos anos de 2002 e 2006, o crescimento sustentado das Receitas Operacionais Consolidadas no período como um todo.



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 17.

Se analisarmos mais detalhadamente, percebemos que elas demonstram que a sua evolução também foi marcada basicamente por duas fases: sendo a primeira entre os anos de 1998 e 2001, quando as receitas apresentaram um crescimento vertiginoso, de 91,5% neste período, portanto, quase dobrando o seu patamar, refletindo o retorno nas receitas do grande investimento realizado no início do processo de internacionalização da Portugal Telecom, em 1998; a segunda fase, de 2003 a 2009, após uma pequena queda da receita em 2002, é caracterizada por taxas de crescimento mais modestas, mas de forma sustentada, apesar de toda a conjuntura adversa, enfrentada neste período localmente na economia portuguesa, incluindo aí as incertezas da OPA da Sonaecom, entre os anos de 2006 e 2007.

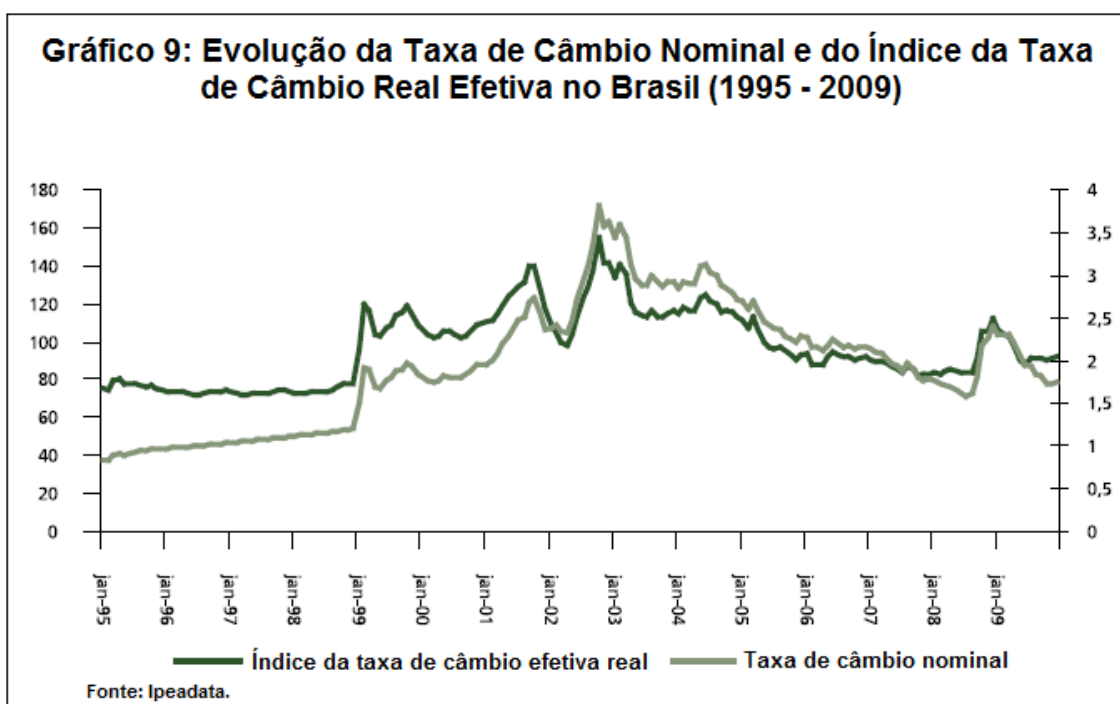
Nos primeiros anos, entre 1998 e 2002, em relação ao desempenho da economia brasileira, a partir de 2001, Fonseca (2004a, p. 99), destaca os seguintes acontecimentos:

(...) aprofundamento da recessão brasileira, mais uma vez envolvida com as questões externas, como a da crise argentina, os acontecimentos decorrentes dos atentados de 11 de setembro somadas a crise energética do Brasil, no início de 2001, e a desvalorização cambial decorrente das incertezas causadas pelo ambiente eleitoral brasileiro em 2002.

Após o final de 2001, a desvalorização do real ocorreu não somente durante as eleições presidenciais de 2002, que elegeu o Presidente Lula, mas também durante a elevada volatilidade da taxa de câmbio real/dólar motivadas pela crise do *subprime* em 2008.

Observando o Gráfico 9 elaborado por Gouveia e Cerqueira (2010, p. 164), da taxa de câmbio R\$/US\$ no período de 1995 e 2009, constatamos que o real vinha se valorizando em relação ao dólar desde meados de 2004, com interrupção a partir de setembro de 2008 em decorrência do recrudescimento da crise financeira internacional. Todavia, a partir de janeiro de 2009 a moeda brasileira voltou a se valorizar. Esta valorização tem sido extraordinária, “não apenas em sua própria série histórica, como também se comparada com outros países” (GOUVEIA e CERQUEIRA, 2010).

Independentemente das desvalorizações cambiais ocorridas no período, considerando que entre 2000 e 2009 as Receitas Operacionais da PT cresceram 32%, podemos constatar que o Grupo PT obteve um bom desempenho muito mais decorrente da retomada do crescimento econômico brasileiro a partir de 2004 – como foi analisado mais detalhadamente no capítulo II desta tese –, do que do desempenho da economia portuguesa, que de acordo com a Eurostat, teve um crescimento médio do PIB, entre 2000 e 2009, abaixo de 1%.



As razões do crescimento das Receitas Operacionais em apenas 0,9%, em relação a 2008, podem ser explicadas pela situação econômica internacional, a qual é descrita no Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2008, p. 16) da seguinte maneira:

O ano de 2008 foi marcado pela extensão da crise do crédito hipotecário subprime nos Estados Unidos e pela sua transformação gradual numa crise de confiança generalizada, que afectou o sistema financeiro e a actividade económica a nível global. O aumento da percepção dos riscos de liquidez e de solvabilidade, com a falência ou perda de independência de algumas instituições financeiras nos Estados Unidos e na Europa, resultou numa relutância quase total das instituições em se exporem entre si nos mercados monetário e de crédito.

A escassez de liquidez no sector privado foi particularmente visível entre o final do terceiro trimestre e o início do quarto trimestre, não obstante as intervenções agressivas das autoridades com o objectivo de assegurar o funcionamento normal dos mercados.

Analisando o desempenho da economia portuguesa no contexto da crise internacional de 2008/2009, mais especificamente em 2009, ano em que seu Produto Interno Bruto teve uma queda de 2,7%, o Relatório e Contas do Banco de Portugal (2010, p. 3 e 4) coloca:

A economia portuguesa registou uma forte recessão em 2009, num quadro marcado pela mais profunda e sincronizada recessão internacional do período pós-guerra. De facto, a interação crescente e sucessiva entre diversos choques negativos de natureza económica e financeira a nível global culminou num aumento abrupto da aversão ao risco e da incerteza no final de 2008, que implicou quedas substanciais dos fluxos comerciais e da atividade nas economias avançadas, emergentes e em desenvolvimento.

(...)

A recessão da economia portuguesa em 2009 foi a mais profunda das três últimas décadas, observando-se uma forte queda do emprego e um aumento da taxa de desemprego para máximos históricos.

No Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2009, p. 24), a análise da evolução da crise na América Latina e Brasil, é feita dessa forma:

No seu conjunto, as economias da América Latina sofreram o impacto da crise económica global devido à maior restringibilidade global das condições financeiras e, sobretudo, da quebra dos fluxos de comércio internacional na primeira metade do ano. Estes traduziram-se numa evolução menos favorável das exportações, com impactos negativos no investimento. Neste contexto, o crescimento do PIB do conjunto das economias sul-americanas desceu de 4,2% para -2,7%. O desempenho desta região variou, no entanto, entre diferentes economias, destacando-se a economia do Brasil, com uma variação anual do PIB em torno de 0% e com uma recuperação muito visível na segunda metade do ano.

A resiliência da economia brasileira face à pior fase da recessão global em 2009 permitiu um processo de rápida retoma dos principais indicadores económicos e financeiros, em linha com seus pares BRIC, como a China e a Índia.

Em relação ao desenvolvimento recente pelo qual o Brasil vem passando, salienta-se que entre 2003 e 2009, a economia brasileira obteve taxas médias de crescimento mais elevadas que as verificadas entre os anos de 1995 e 2002. Segundo Amitrano (2010, p. 60), a partir de dados do IPEADATA, a taxa

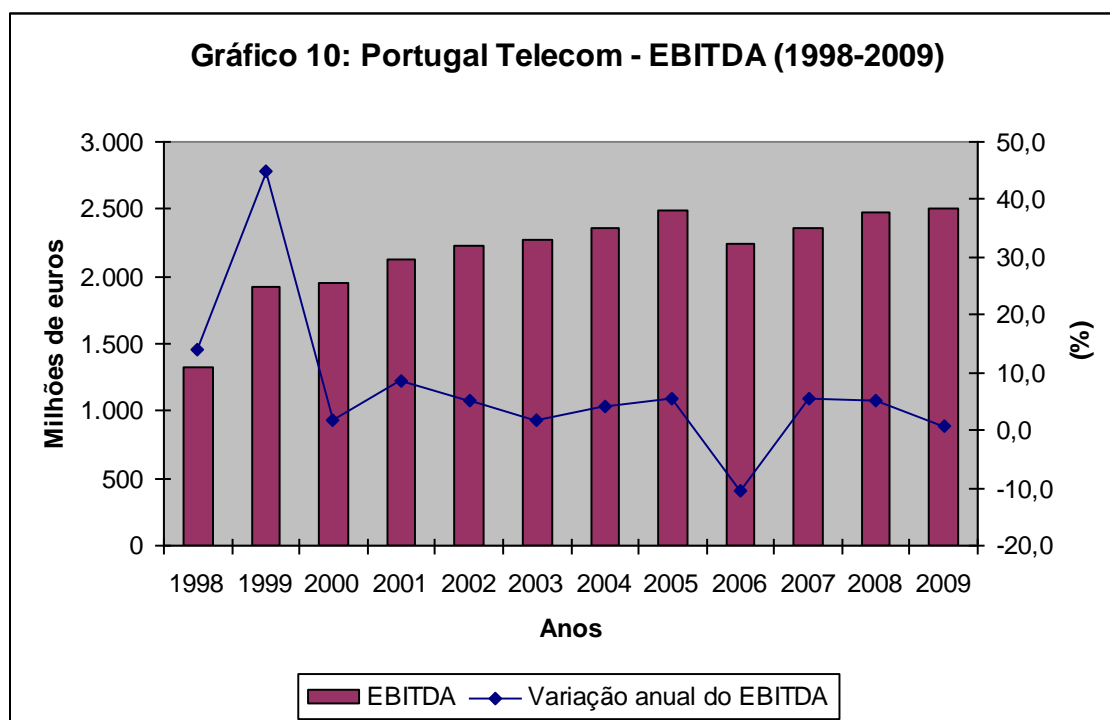
de crescimento da economia brasileira foi de 2,5% entre 1995 e 1998, 2,1% entre 1999 e 2002, 3,5% entre 2003 e 2006 e de 3,6% entre 2007 e 2009.

Também em relação à superação da crise de 2008/2009, segundo o IBGE, em 2010 o PIB brasileiro variou 7,5% em relação a 2009. Beneficiado pela baixa base de comparação do ano anterior, devido à crise financeira internacional, o crescimento acumulado do PIB em 2010 é o mais elevado desde 1986 (também de 7,5%). Entre 2001 e 2010, o crescimento anual médio foi de 3,6%, acima do registrado na década anterior (1991-2000), quando o PIB a preços de mercado cresceu, em média, 2,6%.

Na Tabela 17, dos Resultados Consolidados de 1998 a 2009, constatamos também o crescimento sustentado do EBITDA durante todo o período estudado, tendo como um dos principais vetores de crescimento o desempenho da Telesp Celular Participações, e posteriormente, do crescimento da VIVO no Brasil. A sua variação anual foi negativa apenas em 2006, dentre outros fatores, resultante do impacto negativo da redução das tarifas de interligação fixo-móvel na rede fixa em Portugal.

Como podemos observar no Gráfico 10, para a série objeto da nossa análise, o desempenho do EBITDA é muito parecido com o comportamento das Receitas Operacionais Consolidadas da PT. Apesar do contexto econômico difícil de 2009, o enfoque da Portugal Telecom nos mercados internacionais levou a que 51,5% das suas receitas e 44% do seu EBITDA desse ano, fossem gerados pelos ativos internacionais.

Na Tabela 17, os Resultados Operacionais (resultados após as amortizações), também tiveram um bom desempenho, considerando os sucessivos aumentos das amortizações em função das aquisições e consolidações da VIVO, de maiores taxas de amortização para as redes de comunicações mais antigas no Brasil, bem como decorrentes do aumento das amortizações resultantes dos compromissos assumidos no âmbito da sociedade da informação e dos investimentos em TV por subscrição nos últimos três anos em Portugal.



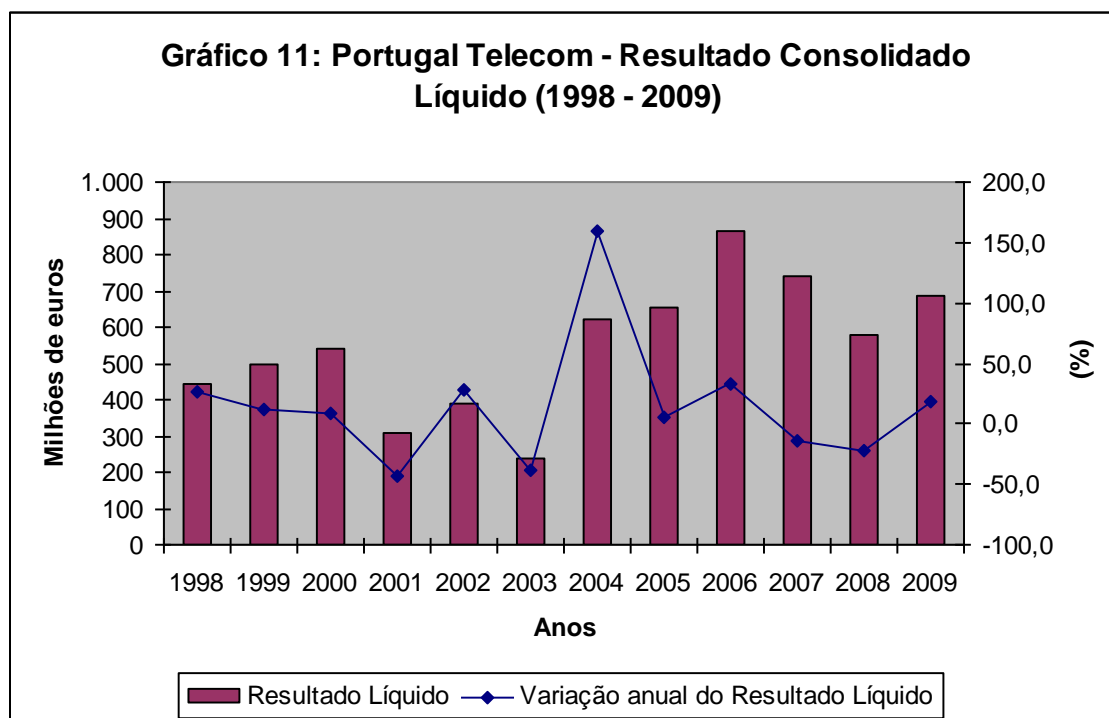
Fonte: Elaborado a partir da Tabela 17.

Observando o comportamento do Resultado Consolidado Líquido entre 1998 e 2009 no Gráfico 11, visualizamos uma série marcada por grandes oscilações, no que diz respeito aos resultados alcançados neste período. No entanto, podemos perceber que há dois períodos distintos: o primeiro, apesar do crescimento inicial entre os anos de 1998 e 2000, já como resultado da Telesp Celular Participações, estende-se até 2003, ano do pior resultado da série (apenas 240 milhões de euros), e que coincide com o término dos investimentos e consolidações para dar início às operações da VIVO; o segundo de 2004 a 2009, também, apesar das oscilações deste período, é marcado por um salto no patamar dos resultados alcançados em relação ao período anterior, demonstrando claramente os resultados da internacionalização da PT alcançados com a VIVO.

No primeiro período observado no Gráfico 11, a expressiva queda do Resultado Líquido entre os anos de 2001 e 2003, dentre outros motivos, relacionados à desvalorização cambial de 2002, tem a ver com o período que vai do anúncio do acordo estratégico com a Telefónica de Espanha tendo em vista o mercado móvel brasileiro em janeiro de 2001, até abril de 2003, quando



da aquisição da Tele Centro Oeste Participações S.A. – TCO e o efetivo lançamento da marca “VIVO”, *Joint-Venture*, detida em partes iguais com a Telefônica Móveis para os negócios móveis no Brasil.



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 17.

Além da excelente variação de 160% de 2004 em relação a 2003, nos dois anos seguintes do segundo período, entre 2005 e 2006, ocorreu um bom crescimento do Resultado Líquido, o que levou a um resultado histórico de 867 milhões de euros em 2006, o maior de todos os tempos na PT. Este segundo período termina com um abrandamento do Resultado Líquido nos anos de 2007 e 2008, mas, recuperando-se em 2009, a um valor próximo ao registrado antes da grave crise financeira internacional de 2008. Embora marcado pelas enormes dificuldades conjunturais já relatadas anteriormente, no capítulo II desta tese, parece demonstrar o novo patamar de retorno da Portugal Telecom, em torno de 700 milhões de euros anuais.

Na mensagem do Presidente Executivo do Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2009, p. 10), é afirmado que:

Durante 2009, continuámos a aumentar a nossa exposição internacional. Com efeito, o nosso negócio internacional já representa 84% dos nossos clientes, sendo uma parte significativa vinda do Brasil, 51,5% das nossas receitas e 43% do nosso resultado líquido.

Por fim, analisando os resultados alcançados pela PT no mercado internacional, o Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2009, p. 11) expressa-se do seguinte modo:

Como resultado, a Vivo mais do que duplicou o seu resultado líquido e anunciou o total pagamento desse resultado como dividendos, pelo segundo ano consecutivo.

### 5.3 INDICADORES FINANCEIROS DA PORTUGAL TELECOM

Na Tabela 18 das Margens e Indicadores entre 1998 e 2009, temos importantíssimos indicadores financeiros da Portugal Telecom, começando pela Margem EBITDA (EBITDA / Receitas Operacionais), indicador que representa a margem de lucro do resultado operacional mais amortizações, obtida em todos os negócios do Grupo PT.

Como podemos observar no Gráfico 12, apesar de algumas oscilações no início do processo de internacionalização da PT, a Margem EBITDA tem se mantido próximo dos 40%, demonstrando uma leve tendência de queda a partir de 2005, e estabilizando com 36,9% nos últimos dois anos do período estudado.

Através do Gráfico 13, podemos constatar as evoluções de dois indicadores críticos nos negócios da PT. O EBITDA (Resultados Operacionais + Amortizações) menos CAPEX (Investimento corpóreo e incorpóreo) – é um indicador que sinaliza possíveis disponibilidades financeiras, que podem vir a fazer frente a novos investimentos. Já o Cash Flow Operacional é outro indicador que também representa possíveis disponibilidades financeiras.

**Tabela 18: Portugal Telecom - Margens e Indicadores  
1998 - 2009**

Em milhões de euros <sup>(1)</sup>, exceto \*

Ano	Margem EBITDA * <sup>(3)</sup> (%)	EBITDA/Juros Líquidos * <sup>(3)</sup> (n.º vezes)	Dívida Líquida/ (Dívida Líquida + Capital Próprio) * (%)	EBITDA menos CAPEX <sup>(3), (4)</sup>	Cash Flow Consolidado <sup>(5)</sup>
1997 <sup>(2)</sup>	42,6	16	32,2	500	1067
1998	44,4	6	62,7	(1.270)	1208
1999	46,4	5,5	50,3	925	1700
2000	38,1	7,6	46,1	611	2092
2001	37,1	7,1	53,9	808	2391
2002	39,9	11,3	56,5	1.454	1042
2003	39,3	11,2	52,2	1.616	1893
2004	39,6	11,5	61,3	1.602	1752
2005	39,1	9,7	58,7	1.553	1306
2006	38,8	10,2	54,7	1.369	1599
2007	38,3	11,9	67,8	1.457	1433
2008	36,9	9,1	82,3	1.238	1374
2009	36,9	8,3	69,9	1.234	1162

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, SGPS, S.A.

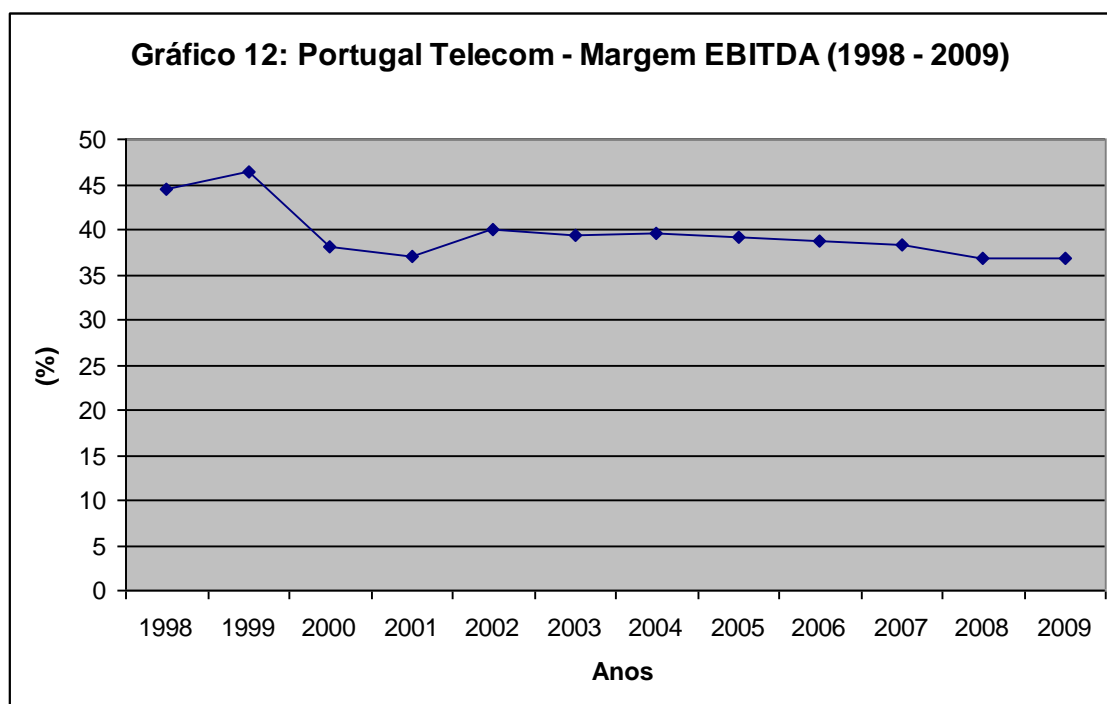
<sup>(1)</sup> A taxa de conversão utilizada Euro/Escudo para os anos 1997 e 1998 é a taxa de 31/12/1998, ou seja, 1 euro/200.482 escudos.

<sup>(2)</sup> Incluiu-se o ano de 1997 como parâmetro de comparação. Valores calculados para o ano de 1997.

<sup>(3)</sup> Valor calculado para o ano de 1998.

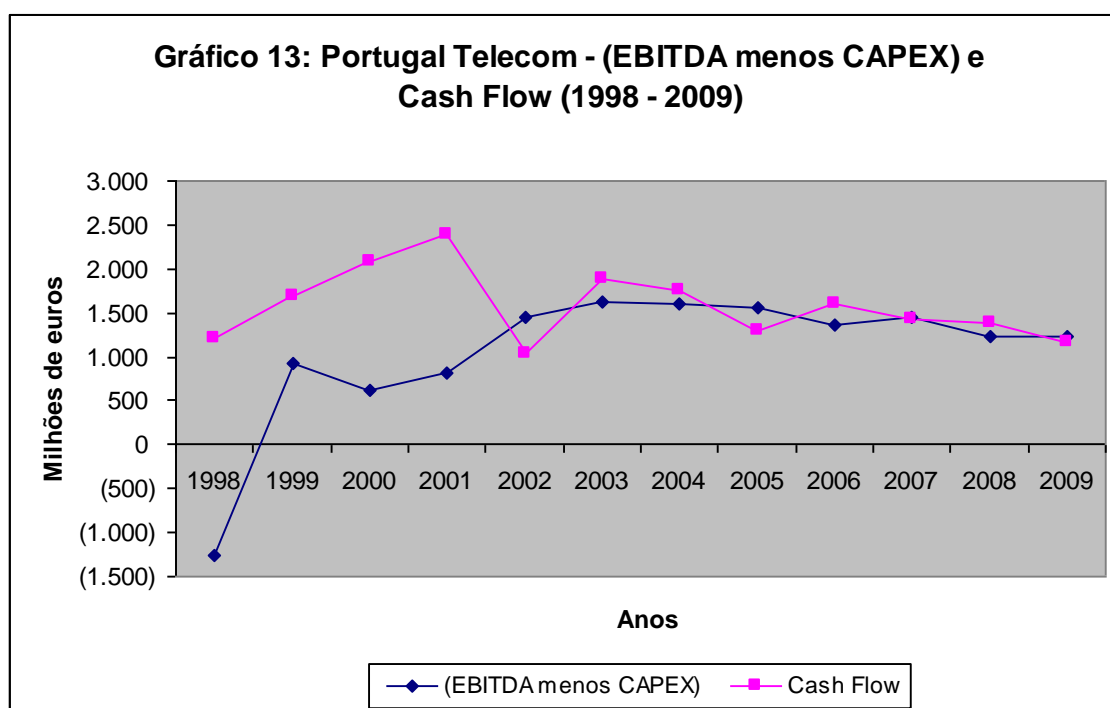
<sup>(4)</sup> Valor calculado para o ano de 1999.

<sup>(5)</sup> Em 2002, é Cash Flow Operacional = Cash Flow Bruto - (Capex, Aquisição da propriedade da rede básica, Investimento em Fundo de maneió) + (Pagamento do saldo relativo aos descontos a reformados).



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 18.

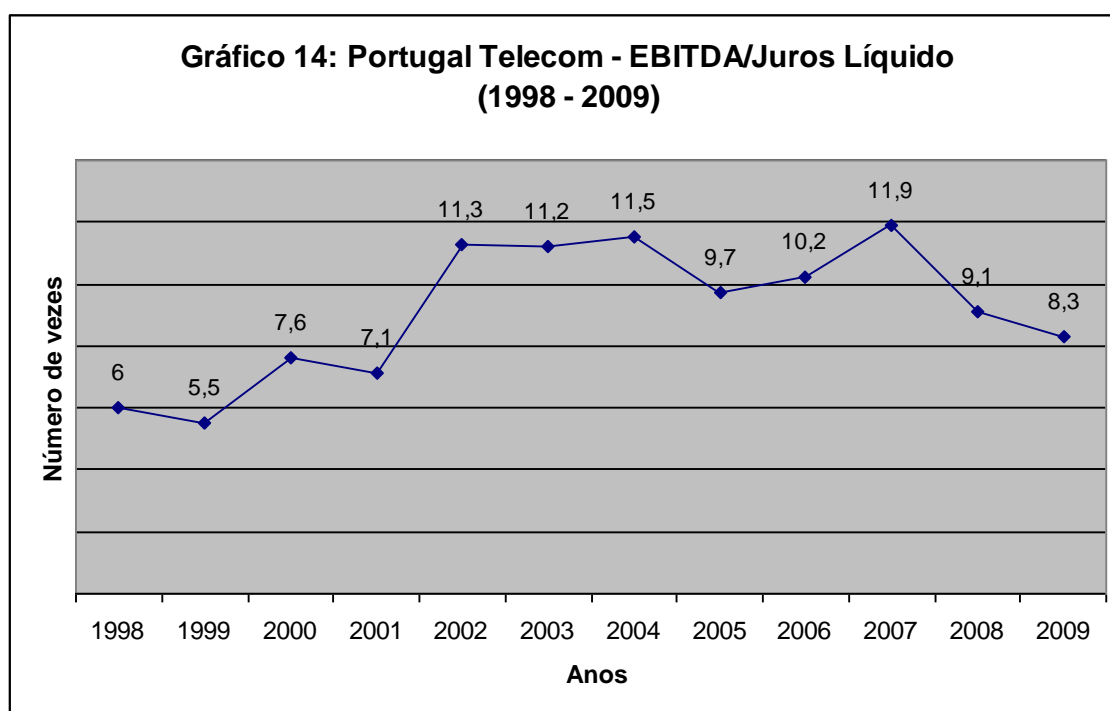
Verifica-se no Gráfico 13 que o processo de internacionalização tem proporcionado à PT uma razoável geração de *Cash Flow*, o que permitiu uma política agressiva de remuneração aos seus acionistas a partir de 2002, bem como o necessário investimento garantidor da sustentabilidade dos negócios da Portugal Telecom. Quanto maiores forem os valores desses dois indicadores, melhores serão as chances de investimento sem endividamento por parte da PT.



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 18.

Ainda em relação ao Gráfico 13 visualizamos que existem fortes discrepâncias entre esses dois indicadores até 2001, que são sanadas, a partir de 2002 com a mudança no seu cálculo, que de *Cash Flow* Consolidado passou a ser o *Cash Flow* Operacional, indicador mais conservador e mais próximo do (EBITDA menos CAPEX). Com a mudança, a partir de 2002, ambos os indicadores têm valores recordes no ano de 2003, (*Cash Flow*) 1.893 e (EBITDA menos CAPEX) 1.616 milhões de euros, sendo que a partir daí apresentam pequenas diferenças e uma leve tendência de queda, refletindo a conjuntura econômica adversa em Portugal, iniciada em 2002.

No Gráfico 14, visualizamos a evolução da curva do EBITDA / Juros Líquidos, indicador que representa o número de vezes que o EBITDA paga os juros suportados pela PT naquele ano. Desconsiderando o valor recorde do ano de 1997, como vimos antes na Tabela 18, anterior à internacionalização da PT época em que o nível de endividamento era realmente muito baixo, pode-se observar que entre 1998 a 2001, com as aquisições no Brasil forçando um endividamento maior, esse indicador alcança seus valores mínimos, refletindo, portanto, o nível de endividamento necessário ao processo de expansão geográfica do Grupo PT.

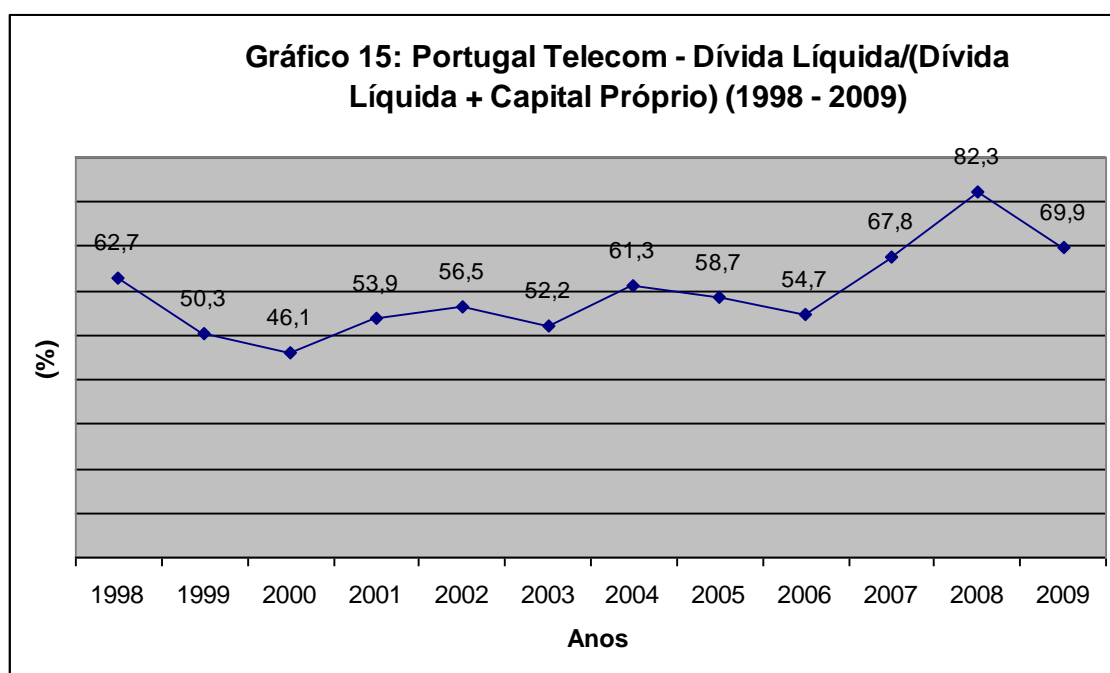


Fonte: Elaborado a partir da Tabela 18.

Observando ainda o Gráfico 14 vemos que apesar de todos os esforços de se manter certa estabilidade no nível de endividamento da Portugal Telecom, entre 2002 e 2007, esse indicador cai nos últimos dois anos da série, provavelmente motivado pela recente crise financeira mundial iniciada em 2008, acendendo a luz vermelha na gestão financeira da PT.

Por último, e considerando ainda os dados que constam na Tabela 18, temos o indicador da Dívida Líquida / (Dívida Líquida + Capital Próprio), refletindo o

nível de endividamento frente aos capitais próprios da PT. Inicialmente observando a Tabela 18 podemos mais uma vez comprovar o salto no nível de endividamento com o início do processo de internacionalização da PT, haja vista que esse percentual praticamente dobra de 32,2% para 62,7% entre os anos de 1997 e 1998. A partir daí visualizando o Gráfico 15, também podemos perceber que apesar de todas as tentativas de se reduzir o nível de endividamento ao longo de mais de uma década, esse indicador reflete claramente o crescimento da dívida com terceiros frente aos capitais próprios nos últimos anos da série, chegando 82,3% em 2008, demonstrando certa dificuldade no controle da mesma.



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 18.

As consequências básicas da piora desses indicadores na Portugal Telecom são de imediato a dificuldade da continuidade da política agressiva de remuneração aos acionistas, iniciada em 2002 e aprofundada em 2007, sem o comprometimento da flexibilidade operacional e financeira da PT, pois ao mesmo tempo em que houve um aumento da dívida, ocorreu uma leve tendência de queda na geração de *Cash Flow*.

Uma segunda consequência clara da piora desses indicadores, é que como o momento das dificuldades financeiras da Portugal Telecom coincide com as investidas da Telefónica visando à compra da VIVO, para os acionistas da PT foi muito cômodo que todo esse processo, lento e penoso tanto para a governança da empresa como para o governo português, desembocasse na venda da VIVO em julho de 2010 por um bom preço, reduzindo assim a dívida, garantindo o pagamento de dividendos num patamar atrativo e ainda em um negócio que manteve a presença da PT no Brasil.

A diferença básica entre esses dois últimos indicadores é que, enquanto o da Dívida Líquida / (Dívida Líquida + Capital Próprio) reflete o percentual de endividamento frente aos capitais próprios da empresa, o indicador do EBITDA / Juros Líquidos representa a cobertura dos encargos financeiros pelo EBITDA, em outras palavras, a real possibilidade de se poder pagar sem sobressaltos os juros dessa mesma dívida.

#### 5.4 SITUAÇÃO FINANCEIRA DA PORTUGAL TELECOM

Na Tabela 19 referente à Situação Financeira da PT, temos as séries do Ativo Líquido e da Dívida Líquida, com suas respectivas variações anuais, e os valores dos Capitais Próprios e do Capital Social, no período estudado.

Observando a evolução do Ativo Líquido, no Gráfico 16 constata-se um crescimento contínuo do mesmo, a partir do início do processo de internacionalização até 2001, refletindo, sobretudo, as aquisições dos ativos no Brasil. Após esse período inicial, de 1998 a 2001, o Ativo Líquido tem um diminuição substancial de 22,2% em 2002, refletindo fundamentalmente a desvalorização do real ocorrida neste ano de eleições presidenciais no Brasil, e voltando a crescer 19,4% em 2005 motivado essencialmente pela valorização do real frente ao euro a partir da retomada do crescimento econômico brasileiro recente.

A redução do ativo em 2006 é resultante da diminuição de disponibilidades motivada por pagamentos significativos de dívidas de título Eurobond e outras obrigações convertíveis, nos valores de 900 e 390 milhões de euros respectivamente, bem como do pagamento de 582 milhões de euros em dividendos neste ano. A redução do Ativo Líquido em 2007 é resultante basicamente da conclusão do processo de *spin-off* da PT Multimédia.

**Tabela 19: Portugal Telecom - Situação Financeira  
1998 - 2009**

Ano	Ativo Líquido	Δ %	Dívida Líquida	Δ %	Em milhões de euros <sup>(1)</sup>	
					Capitais Próprios	Capital Social
1997 <sup>(2)</sup>	4.990		949		2.001	948
1998	9.277	85,9	3.640	283,7	2.165	948
1999	11.246	21,2	3.516	-3,4	2.759	1.045
2000	13.216	17,5	3.732	6,1	4.362	1.202
2001	17.636	33,4	5.456	46,2	4.667	1.254
2002	13.726	-22,2	4.037	-26,0	3.111	1.254
2003	13.558	-1,2	3.216	-20,3	2.941	1.254
2004	13.929	2,7	3.573	11,1	2.254	1.166
2005	16.629	19,4	3.673	2,8	2.582	1.129
2006	14.171	-14,8	3.757	2,3	3.106	395
2007	13.122	-7,4	4.382	16,6	2.082	31
2008	13.714	4,5	5.571	27,1	1.196	27
2009	14.831	8,1	5.528	-0,8	2.385	27

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, SGPS, S.A.

<sup>(1)</sup> A taxa de conversão utilizada Euro/Escudo para o ano de 1997 é a taxa de 31/12/1998, ou seja, 1 euro/200.482 escudos.

<sup>(2)</sup> Incluiu-se o ano de 1997 como parâmetro de comparação.

Em relação ao *spin-off* da PT Multimédia, o qual, segundo a PT, foi um grande ato liberalizador do setor de telecomunicações em Portugal, eis a mensagem aos acionistas do Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2007, p. 10):

O *spin-off* da PT Multimédia foi proposto por nossa iniciativa em Agosto de 2006 e não em resultado de qualquer imposição legal ou regulamentar. A partir do dia 13 de Novembro, a Portugal Telecom deixou de deter qualquer acção da PT Multimédia, uma medida que consideramos em benefício do mercado das telecomunicações em Portugal, pois fomenta a concorrência.

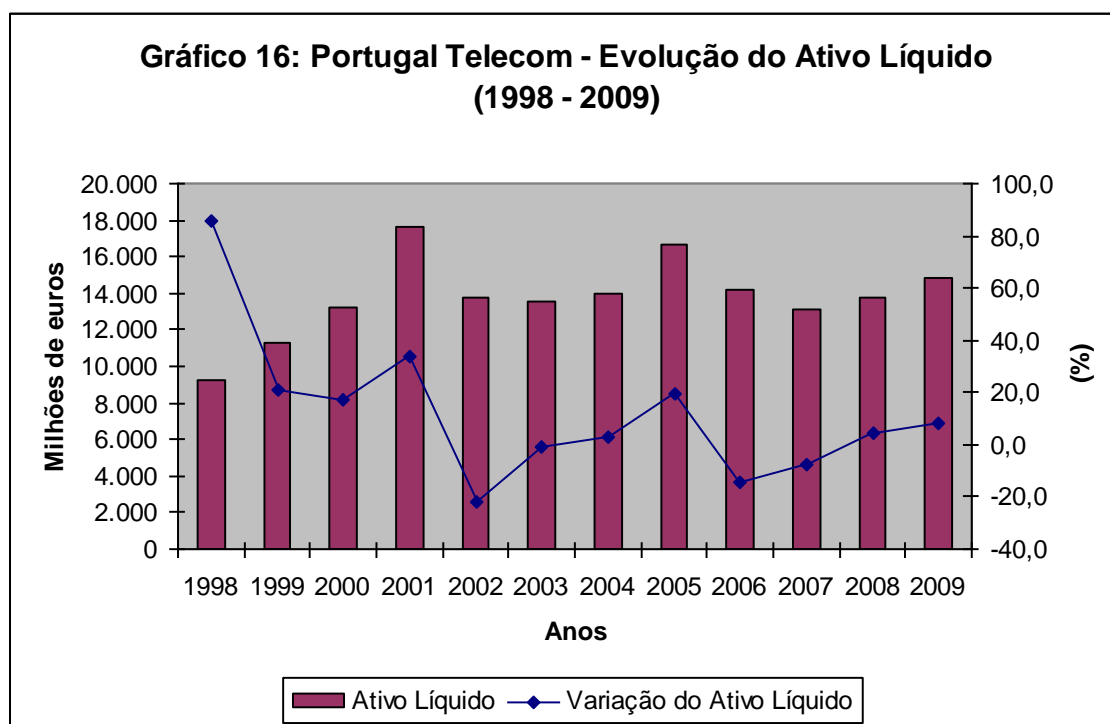
Assim, alterámos, proactiva e estruturalmente, o panorama competitivo nacional e fomos os responsáveis pela principal medida dinamizadora de concorrência a que o nosso mercado alguma vez assistiu. Actualmente, em qualquer um dos submercados das telecomunicações em que actuamos – voz, banda larga ou televisão –, os dois maiores operadores juntos têm uma dimensão comparável



à da PT, estando definitivamente ultrapassada a ideia de que a nossa Empresa detém posição de mercado dominante em Portugal.

Os motivos do aumento de 4,5% verificado no ativo em 2008, segundo o Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2008, p. 51), são descritos da seguinte maneira:

O aumento de activos intangíveis e tangíveis em 2008 resulta: (1) dos activos registados em resultado da aquisição da Telemig no montante de 785 milhões de euros; (2) da aquisição de licenças 3G pela Vivo no montante de 227 milhões de euros; (3) da reavaliação da infraestrutura de condutas da PT, realizada no 3T08, no montante de 867 milhões de euros; e (4) da reavaliação de activos imobiliários, realizada no 2T08, no valor de 208 milhões de euros. Estes efeitos foram parcialmente compensados pelo impacto da desvalorização do real face ao euro de 2,5963 em 31 de Dezembro de 2007 para 3,2436 em 31 de Dezembro de 2008, originando uma redução no total do activo de aproximadamente 1.360 milhões de euros.



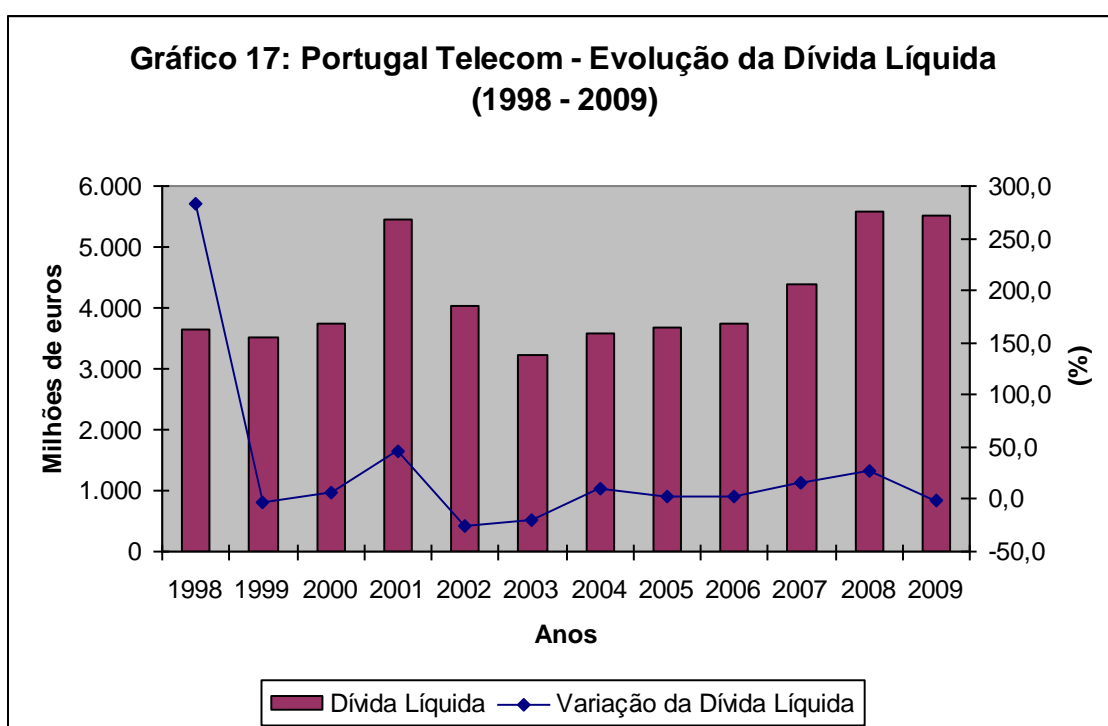
Fonte: Elaborado a partir da Tabela 19.

Já o novo aumento de 8,1% no total dos ativos em 2009 é resultado principalmente do impacto da valorização do real frente ao euro. A exposição líquida (Ativo menos Passivo) da PT no Brasil, segundo o Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2009, p. 64), é a seguinte:

Em 31 de Dezembro de 2009, a exposição líquida (activo menos passivo) ao Brasil ascendeu a 3.136 milhões de euros. Os activos denominados em reais na demonstração da posição financeira da PT, em 31 de Dezembro de 2009, ascenderam a 6.432 milhões de euros, equivalente a 43,4% do total do activo.

A análise da Dívida Líquida Consolidada da PT feita através do Gráfico 17 da Evolução da Dívida Líquida de 1998 a 2009, elaborado a partir da Tabela 19, e também já realizada a partir dos indicadores da Tabela 18, demonstra claramente que o aumento da dívida está associado ao processo de internacionalização iniciado em 1998, e mais recentemente, à forte política de remuneração aos acionistas.

Assim, no Gráfico 17, fica claro o impacto do esforço do investimento realizado com a aquisição do controle da Telesp Celular Participações em 1998, no aumento da dívida líquida da Portugal Telecom, haja vista o acréscimo de 283,7% em relação a 1997 (ver Tabela 19). Também em 2001, o acréscimo da dívida líquida é fundamentalmente reflexo da aquisição da Global Telecom pela TCP, somado ao refinanciamento da dívida da empresa adquirida, e outros investimentos no Brasil da PT Multimedia, levando a um salto de 46,2% na dívida líquida do Grupo PT.



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 19

Após 2001, são realizadas reduções significativas da dívida, 26% em 2002, e, 20,3% em 2003, seguidas de um período de estabilidade da mesma entre 2004 e 2006, voltando a crescer 16,6% em 2007, motivado pelo programa de recompra de ações próprias, o *share buyback* aprovado pelos acionistas da PT naquele ano. É importante salientar aqui que no ano de 2007 a Telefônica de Espanha, visando integrar suas operações fixas e móveis no Brasil, fez a primeira proposta de compra da VIVO a Portugal Telecom.

A dívida líquida cresce 27,1% em 2008, alcançando seu maior valor no período sob análise, 5.571 milhões de euros, retornando ao patamar de 2001, basicamente por conta dos seguintes motivos: aquisição de licenças 3G no Brasil no valor de 227 milhões de euros; aquisição da Telemig no valor de 517 milhões de euros, deduzido de 129 milhões de euros existentes em caixa e equivalentes no balanço da Telemig, à data de sua aquisição; programa de *share buyback* no montante de 905 milhões de euros; e dividendos pagos pela Portugal Telecom no valor de 533 milhões de euros.

Em 2009 a dívida líquida se mantém, com leve redução de 0,8%, diminuindo de 43 milhões de euros, motivado pelo bom resultado do *cash flow* gerado neste ano no valor de 869 milhões de euros, o que compensou de sobra os 504 milhões de dividendos pagos pela PT e o impacto negativo da conversão para euros da dívida denominada em reais no valor de 190 milhões de euros, motivado pela apreciação do real.

Dessa forma, com o aumento da dívida da Portugal Telecom nos anos de 2007 e 2008, mantendo-se neste patamar em 2009, fragilizando sua posição financeira e comprometendo a sustentabilidade do negócio da PT no Brasil, ficou difícil a manutenção do controle da VIVO, bem como as sucessivas propostas de aquisição por parte da Telefónica, com valores cada vez mais atrativos, levaram à sua venda em 2010.

São salientadas aqui as principais razões que levaram ao enfraquecimento da posição da PT. Uma primeira razão está relacionada com a conjuntura adversa que a economia portuguesa enfrentou neste período, incluindo aí as incertezas

da OPA da SONAECOM, entre os anos de 2006 e 2007. Uma segunda razão pode ser identificada na dificuldade da manutenção da política agressiva de remuneração aos acionistas, iniciada em 2002, sem o comprometimento da flexibilidade operacional e financeira da PT. Uma terceira razão encontra-se no fato de que as dificuldades financeiras da Portugal Telecom coincidem com as investidas da Telefónica visando à compra da VIVO, o que veio a ocorrer em 2010, possibilitando a redução da sua dívida de maneira cômoda para os acionistas da PT.

Na análise dos valores dos Capitais Próprios e do Capital Social, no período estudado, é importante salientar a política de redução do Capital Social, através do cancelamento de ações próprias que vem sendo adquiridas desde o primeiro programa de *share buyback* de 10% anunciado em setembro de 2003 e com reduções em 2004 e 2005. A partir daí, houve uma ampliação deste programa nos últimos quatro anos, de tal forma que o valor do Capital Social é reduzido de 1.129 milhões de euros em 2005, para apenas 27 milhões de euros em 2009.

Dessa maneira, a política de redução do Capital Social está associada com a política da remuneração acionista definida pela Portugal Telecom, a qual pagou aos seus acionistas, entre março de 2007 a abril de 2009, 5,8 bilhões de euros através de dividendos, compra de ações próprias e do *spin-off* da PT Multimédia. A posição do Capital Social em 31 de dezembro de 2009, segundo o Relatório e Contas Consolidadas (PORTUGAL TELECOM, 2009, p. 175), era a seguinte:

Em resultado das operações acima mencionadas, o capital social da Portugal Telecom, totalmente subscrito e realizado, ascende em 31 de Dezembro de 2009 a 26.895.375 euros, representado por 896.512.500 acções, com um valor nominal de três cêntimos de euros cada e com a seguinte distribuição:

- 896.512.000 acções ordinárias; e
- 500 acções de Categoria A.

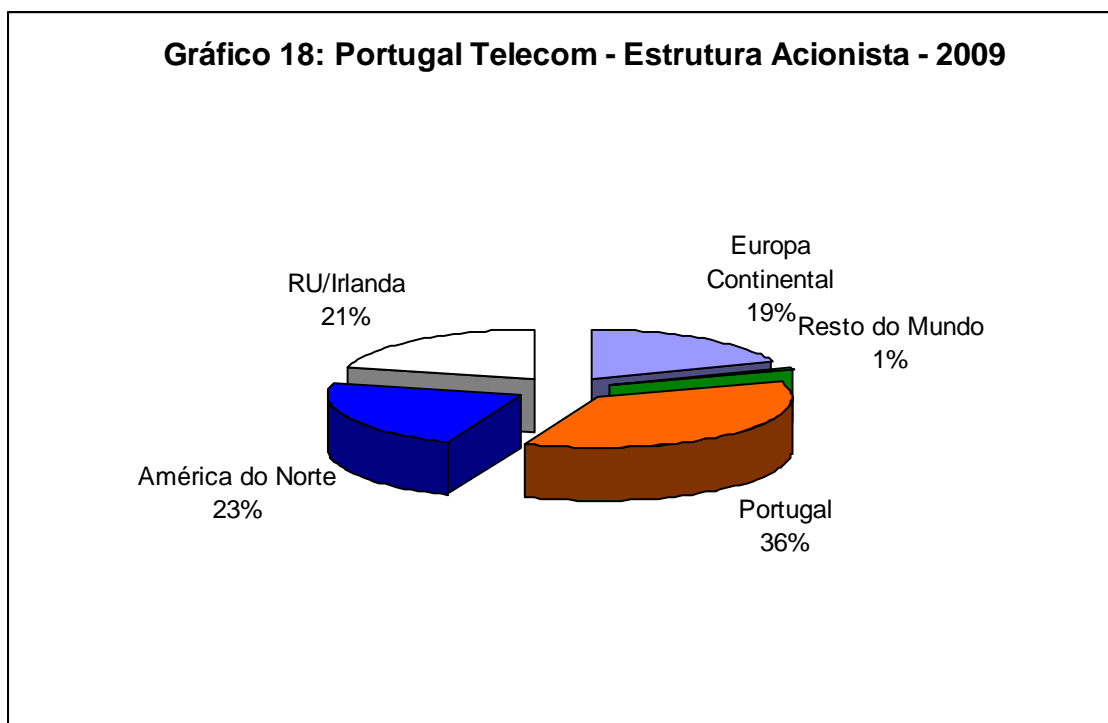
As matérias indicadas em seguida não podem ser aprovadas em Assembleia-Geral contra a maioria dos votos correspondentes às acções de Categoria A:

- Autorização de aquisição de acções ordinárias representativas de mais de 10% do capital social por accionistas que exerçam, directa ou indirectamente, actividade concorrente com a actividade desenvolvida

pelas sociedades em relação de domínio com a Portugal Telecom (...).

## 5.5 ESTRUTURA E REMUNERAÇÃO ACIONISTA DA PORTUGAL TELECOM

Em termos de Estrutura Acionista, a Portugal Telecom tem uma estrutura diversificada, com cerca de dois terços do seu capital social detido por estrangeiros, estando estes essencialmente repartidos entre acionistas dos Estados Unidos e da Europa. Os acionistas de Portugal e do Reino Unido, que ultimamente têm aumentado seu peso no capital da PT, representam 36% e 21% respectivamente da base acionista no final de 2009. A Europa Continental e a América do Norte representam aproximadamente 19% e 23% respectivamente da base acionista, com os acionistas do Resto do Mundo detendo 1% do capital da empresa, conforme podemos observar no Gráfico 18.



Fonte: Relatório e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, SGPS, S.A. Elaboração própria.

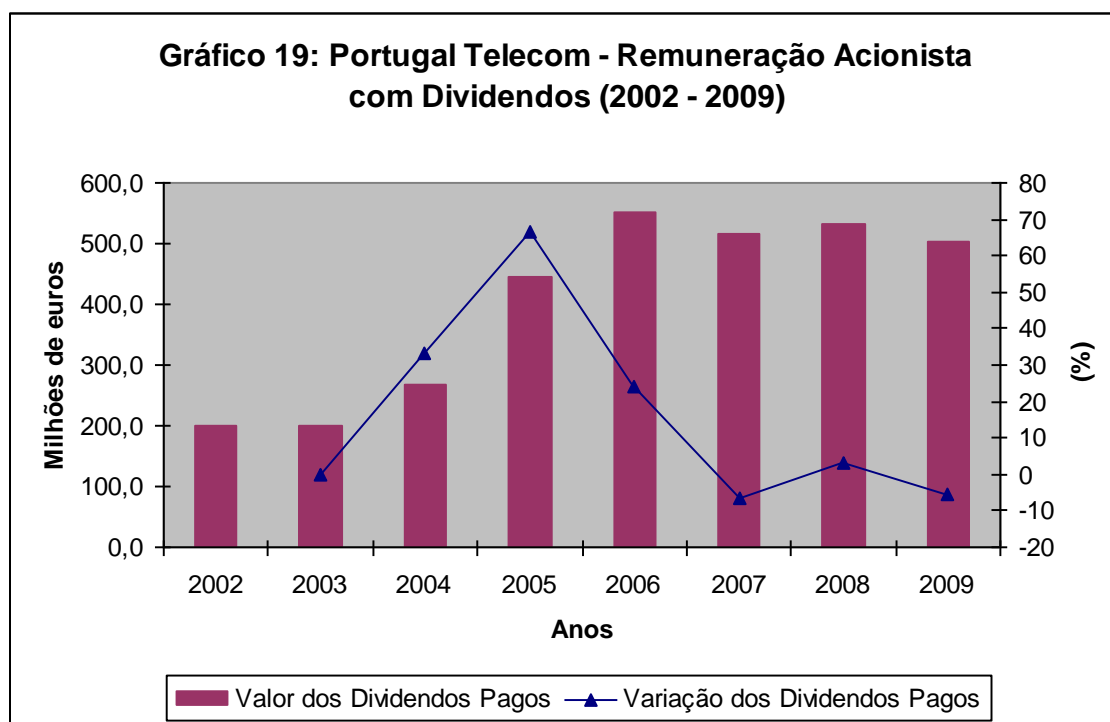
No que diz respeito às participações acionistas qualificadas, no final de 2009 elas representavam mais de 50% do capital social da Portugal Telecom, como pode ser visto no Quadro 9.

<b>Quadro 9: Portugal Telecom - Participações Acionistas Qualificadas em 2009</b>				
DATA DA INFORMAÇÃO	ENTIDADES	Nº DE AÇÕES	% DO CAPITAL	% DOS DIREITOS DE VOTO
17/Dez/08	Telefónica	89.651.250	10,00%	10,00%
31/Dez/08	Brandes Investments Partners	84.975.020	9,48%	7,52%
31/Dez/09	Grupo Espirito Santo	71.660.806	7,99%	7,99%
31/Dez/09	Grupo Caixa Geral de Depósitos	65.410.185	7,30%	7,30%
31/Dez/09	Ongoing Strategy Investments	60.404.969	6,74%	6,74%
15/Dez/08	Grupo Barclays	23.924.243	2,54%	2,54%
05/Jun/07	Grupo Visabeira	22.667.473	2,01%	2,01%
07/Dez/09	BlackRock Inc.	21.025.118	2,35%	2,35%
04/Abr/08	Controlinveste Comunicações	20.421.247	2,17%	2,17%
09/Jun/09	Norges Bank	17.991.955	2,01%	2,01%

Fonte: Relatório e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, SGPS, S.A. Elaboração própria

Em relação à remuneração dada aos acionistas, via pagamento de dividendos, a Portugal Telecom distribuiu aproximadamente 504 milhões de euros em 2009, relativos ao ano de 2008. Desse modo, considerando a proposta do Conselho de Administração da PT, de 57,5 cêntimos de euro por ação, para o dividendo a ser pago em abril de 2010 relativo a 2009, a remuneração acionista, via dividendos, da Portugal Telecom no triênio 2008-2010 será em média 32,7% superior à paga no triênio 2005-2007, e em média, 359,3% superior aos dividendos distribuídos no triênio 2002-2004.

Em relação ao valor do dividendo pago por ação, no período de 2002 a 2009, ver Gráfico 6 para mais detalhes. Já em relação ao valor pago com dividendos aos acionistas da PT, o qual constitui parte da remuneração total distribuída aos acionistas da empresa, como podemos observar no Gráfico 19, houve um crescimento contínuo entre 2003 e 2006, sendo o de 2006, 552,2 milhões de euros, o maior de toda história da Portugal Telecom, de forma que a partir daí ocorre uma estabilização nos valores dos pagamentos com dividendos anuais na Portugal Telecom.



Fonte: Relatório e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, SGPS, S.A. Elaboração própria.

## 5.6 ESTRUTURA DAS RECEITAS POR SEGMENTO DE NEGÓCIO E ÁREA GEOGRÁFICA DA PORTUGAL TELECOM

Na Tabela 20A e no Gráfico 20 da Estrutura das Receitas Operacionais Consolidadas em 2009, podemos observar e visualizar a participação das receitas por segmentos de negócio da Portugal Telecom, salientando a importância da participação dos 50% do capital da VIVO no Brasil para a PT, que em 2009 representou 46,3% do total das receitas do Grupo.

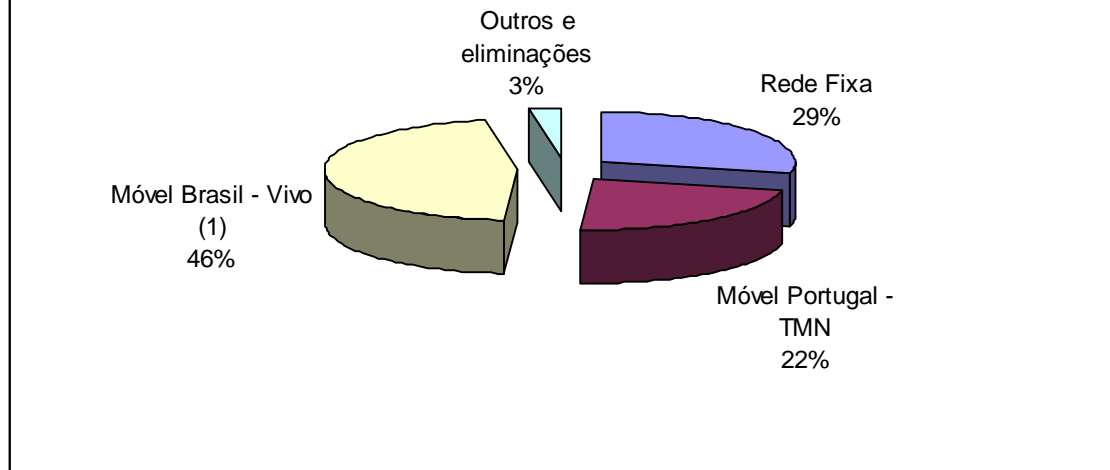
**Tabela 20A: Portugal Telecom - Estrutura das Receitas Operacionais Consolidadas - 2009**

	Em milhões de euros	
	Receitas	%
Rede Fixa	1.948	28,7
Móvel Portugal - TMN	1.518	22,4
Móvel Brasil - Vivo <sup>(1)</sup>	3.138	46,3
Outros e eliminações	181	2,7
<b>Total</b>	<b>6.785</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, SGPS, S.A.

<sup>(1)</sup> Considerando um câmbio médio euro/real de 2,7674 em 2009 e de 2,6737 em 2008.

**Gráfico 20: Portugal Telecom - Estrutura das Receitas Operacionais Consolidadas - 2009**



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 20A.

Na Tabela 20B e no Gráfico 21 da Estrutura das Receitas Operacionais Consolidadas por Área Geográfica em 2009, também podemos observar o mesmo fenômeno, considerando as receitas da VIVO e da DEDIC, o serviço de *Call Center* da PT no Brasil, com as receitas advindas dos negócios no Brasil sendo praticamente iguais às receitas das operações em Portugal, com percentuais de 48% 49% respectivamente.

**Tabela 20B: Portugal Telecom - Estrutura das Receitas por Área Geográfica - 2009**

	Em milhões de euros	
	Receitas	%
Operações domésticas <sup>(1)</sup>	3.321	48,9
Brasil <sup>(2)</sup>	3.240	47,8
Outros e eliminações <sup>(3)</sup>	224	3,3
<b>Total</b>	<b>6.785</b>	<b>100,0</b>

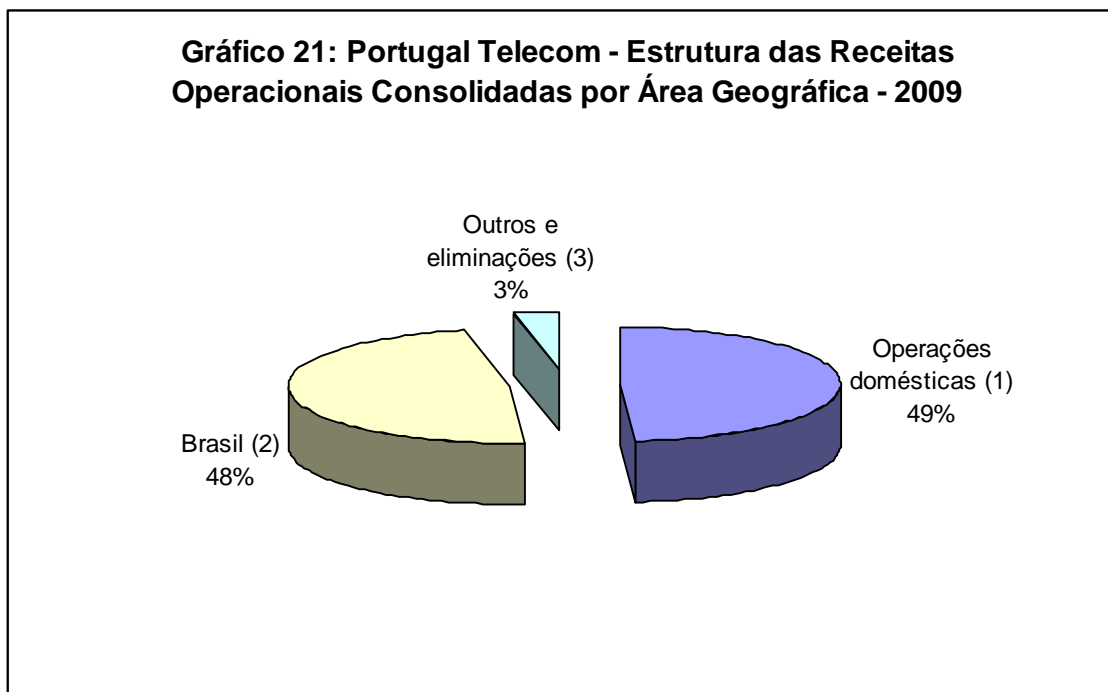
Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, SGPS, S.A.

<sup>(1)</sup> As operações domésticas incluem o segmento de rede fixa, segmento móvel, PT Inovação, PT SI, PT Pro, PT Contact e PT Sales.

<sup>(2)</sup> Considerando um câmbio médio euro/real de 2,7674 em 2009 e de 2,6737 em 2008. Inclui a Vivo e a Dedic, o negócio de call centre da PT.

<sup>(3)</sup> Inclui activos internacionais consolidados integralmente, nomeadamente a MTC, CVT, CST e Timor Telecom, e as empresas holdings.





Fonte: Elaborado a partir da Tabela 20B.

Neste ponto é realmente importante salientar que dos 2.990 milhões de euros da receita operacional consolidada da Portugal Telecom, obtida em 1998, o mercado internacional, incluindo aí a Telesp Celular adquirida no segundo semestre daquele ano, contribuía com apenas 205 milhões euros, representando 6,9% do total. Mesmo assim, as receitas advindas dos negócios internacionais, já em 1998, em termos relativos, refletiam o maior dinamismo gerado pelos investimentos internacionais com um aumento de 91,3% em relação ao ano anterior.

Fica mais uma vez ressaltada a importância dos investimentos no Brasil, e principalmente as potencialidades deste crescente mercado consumidor, haja vista, o forte crescimento econômico por que tem passado o país nos últimos anos, sendo que, apesar da crise econômica financeira mundial de 2008/2009, a economia brasileira cresceu 7,5% em 2010.

Como analisado mais detalhadamente no capítulo II desta tese, os investimentos, particularmente no social e a mobilidade social decorrente dessa maior atenção do governo brasileiro com a totalidade de sua população, tem contribuído em muito para aumentar as estruturas produtivas no país,

ampliando seu mercado interno, e, especificamente, as possibilidades do aumento do consumo e dos ganhos nos serviços de telecomunicações, neste que é um país de dimensões continentais.

## 5.7 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES DA PORTUGAL TELECOM

Na Tabela 21 de Clientes temos os resultados do processo de internacionalização da Portugal Telecom entre 1998 a 2009. Constatase o aumento expressivo do número de clientes em Portugal, quase dobrando em 12 anos, com a PT continuando a reforçar a sua liderança no mercado doméstico, seja através da PT Comunicações, nas plataformas de rede fixa, seja através da TMN, a qual detém uma participação de mais de 50% do mercado móvel. Observa-se que em relação ao mercado internacional, o número de clientes cresce 2.781%, no período sob análise, saindo de 2,1 para 60,5 milhões de clientes.

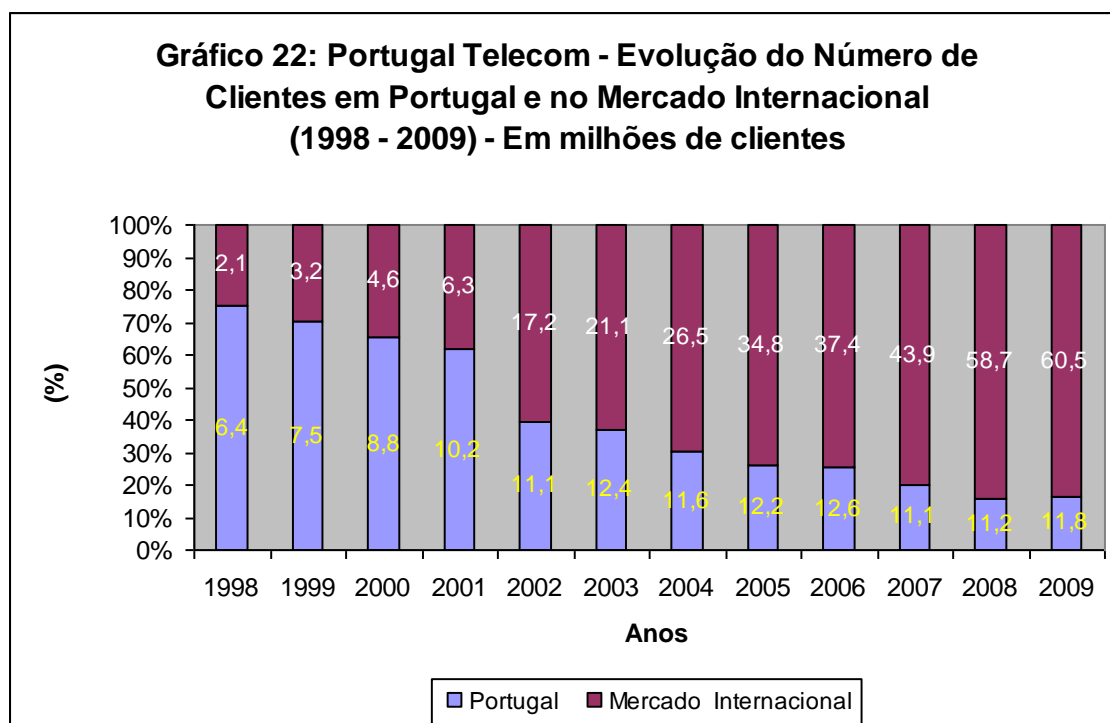
**Tabela 21: Portugal Telecom - Clientes  
(1998 - 2009)**

Ano	Portugal	Mercado Internacional	Brasil/VIVO	Em milhões
				Total de Clientes da PT
1998	6,4	2,1	-	8,5
1999	7,5	3,2	-	10,7
2000	8,8	4,6	-	13,4
2001	10,2	6,3	-	16,5
2002	11,1	17,2	16,9	28,4
2003	12,4	21,1	20,7	33,5
2004	11,6	26,5	26,5	38,1
2005	12,2	34,8	29,8	47,0
2006	12,6	37,4	29,0	50,0
2007	11,1	43,9	33,5	55,0
2008	11,2	58,7	44,9	70,0
2009	11,8	60,5	51,7	72,3

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, SGPS, S.A.

No Gráfico 22 da Evolução do Número de Clientes em Portugal e no Mercado Internacional entre 1998 a 2009, podemos observar que mesmo com o aumento do número de clientes do mercado doméstico, a sua participação relativa no total de clientes da PT caiu ano a ano. Visualizamos também a

participação relativa do forte crescimento anual do número de clientes no mercado internacional, os quais, no final de 2009, representavam 83,7% do total de clientes da Portugal Telecom. Pode-se acrescentar a esta informação o fato de que os 51,7 milhões de clientes da VIVO, em 2009, representam 71,5% do total do Grupo PT, mantendo a VIVO 29,75% de *Market Share* no mercado móvel brasileiro neste ano.



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 21.

## 5.8 EVOLUÇÃO DO PESSOAL A SERVIÇO DA PORTUGAL TELECOM

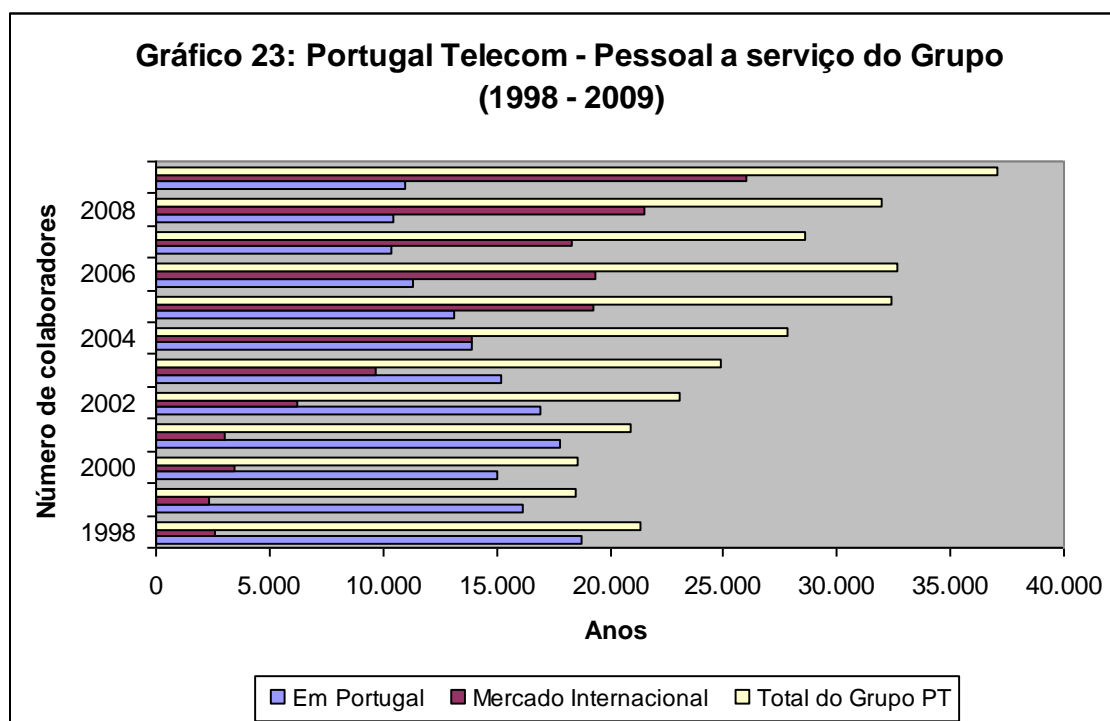
Na Tabela 22 do Pessoal a serviço do Grupo entre 1998 e 2009, temos o número de empregados em Portugal, no Mercado Internacional e o Total do Grupo PT. No final de 2009, do total do efetivo da PT, 29,7% estavam alocados às operações domésticas. Comparando com os números da Tabela 21 podemos deduzir facilmente o aumento crescente da produtividade do efetivo em Portugal, haja vista o aumento expressivo do número de clientes e a forte redução do número de empregados da PT no mercado doméstico. No final de 2009 o número de acessos fixos por trabalhador em Portugal era de 711, o

numero de cartões móveis por trabalhador na TMN era de 7.223, e esse número na VIVO era de 4.882.

**Tabela 22: Portugal Telecom - Pessoal a serviço do Grupo (1998 – 2009)**

Ano	Em unidades		
	Portugal	Mercado Internacional	Total do Grupo PT
1998	18.761	2.578	21.339
1999	16.188	2.302	18.490
2000	15.054	3.485	18.539
2001	17.822	3.065	20.887
2002	16.893	6.216	23.109
2003	15.222	9.650	24.872
2004	13.886	13.894	27.780
2005	13.101	19.289	32.390
2006	11.336	19.346	32.682
2007	10.338	18.300	28.638
2008	10.440	21.530	31.970
2009	10.978	26.043	37.021

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, SGPS, S.A.



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 22.

No Gráfico 23 do Pessoal a serviço do Grupo PT entre 1998 e 2009, podemos visualizar, no quesito de pessoal, os resultados do processo da expansão

internacional da Portugal Telecom, observando a forte diminuição de pessoal em Portugal concomitantemente com o aumento exponencial, mais de dez vezes no período, do número de empregados no mercado internacional.

É importante destacar que, no final de 2009, do total de trabalhadores do Grupo PT, 37.021 empregados, 10.978 eram colaboradores alocados nas operações domésticas em Portugal, e 5.299 eram da VIVO, considerando a consolidação proporcional de 50% dos colaboradores da VIVO, que somados perfaziam apenas 16.277 trabalhadores, com o item “Outros Trabalhadores dos Negócios Internacionais” totalizando 20.744.

Pode-se constatar então, que a quantidade de pessoal a serviço no mercado internacional não é proporcional ao seu número de clientes, pois somente a VIVO detinha, em 2009, 51,7 milhões de clientes, representando 85,4% do total de clientes do mercado internacional, com 5.299 colaboradores, representando 20,3% do total de colaboradores do mercado internacional, o qual é constituído majoritariamente pela oferta dos negócios móveis.

## 5.9 ESTRUTURA DO EBITDA DA PORTUGAL TELECOM

Na Tabela 23 da Estrutura do EBITDA por Segmento de Negócio em 2009, último ano do período sob análise, podemos observar os valores e os percentuais dos contributos dos principais segmentos de negócios para o EBITDA da Portugal Telecom.

No Gráfico 24 da Estrutura do EBITDA por Segmento de Negócio em 2009, podemos visualizar a participação do EBITDA dos principais segmentos de negócios da PT. Assim, o resultado da gestão dos ativos no mercado móvel brasileiro foi o contributo de 38% da VIVO para o EBITDA do Grupo PT.

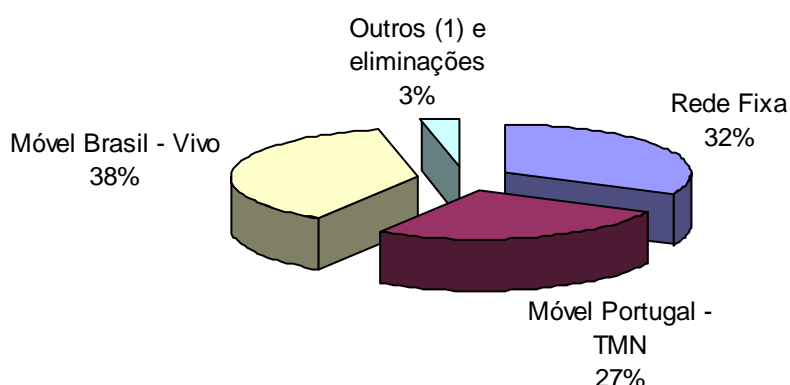
**Tabela 23: Portugal Telecom - Estrutura do EBITDA por Segmento de Negócio - 2009**

Principais Segmentos de Negócios	Em milhões de euros, exceto *	
	EBITDA (Resultados Operacionais + Amortizações)	Participação no Grupo * (%)
Rede Fixa	800	32,0
Móvel Portugal - TMN	674	26,9
Móvel Brasil - Vivo	947	37,9
Outros <sup>(1)</sup> e eliminações	81	3,2
<b>Total do EBITDA</b>	<b>2.502</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas da Portugal Telecom, SGPS, S.A.

(1) Inclui os activos internacionais consolidados integralmente, nomeadamente a MTC, CVT, CST e Timor Telecom, e as empresas holdings.

**Gráfico 24: Portugal Telecom - Estrutura do EBITDA por Segmento de Negócio - 2009**



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 23.

Na tabela 24 temos a participação do EBITDA dos negócios móveis do Brasil no total do Grupo PT, inicialmente através da Telesp Celular e depois através da VIVO, de 1999 a 2009.

No Gráfico 25 podemos observar que apesar desta participação ter diminuído em 2001 e não ter crescido até o ano de 2006, a partir de 2007 a sua evolução passa a ser muito positiva, demonstrando claramente uma tendência de alta,

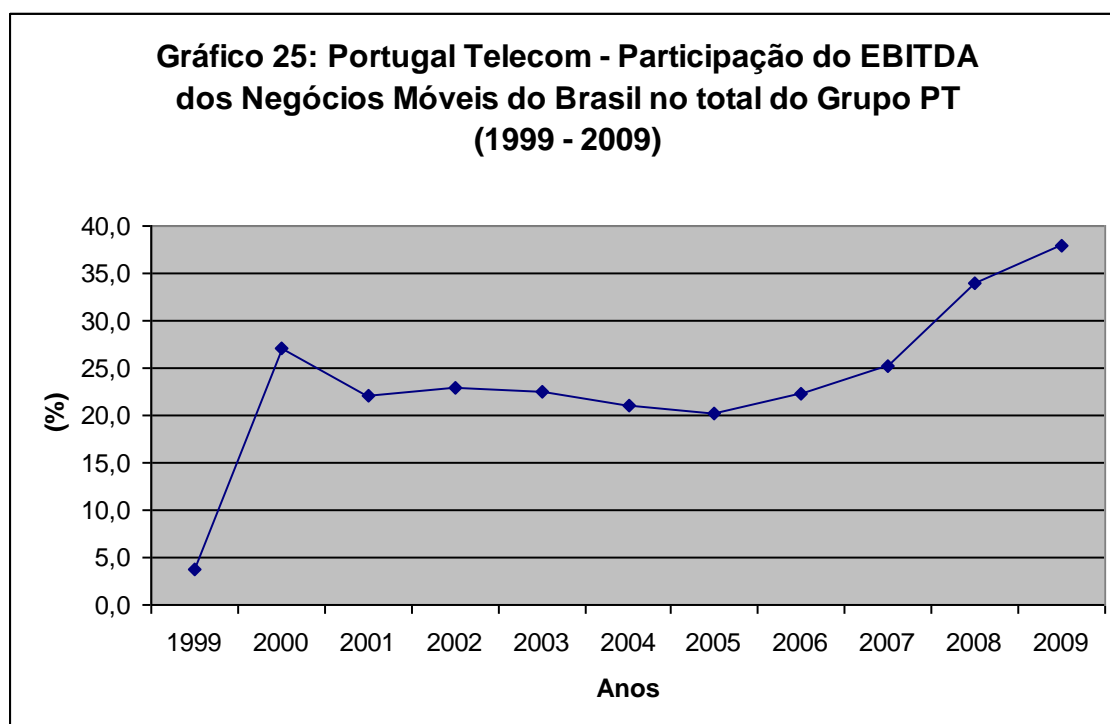
mesmo levando em consideração o ano mais difícil de 2009 para o Brasil, devido ao rebatimento da crise de 2008.

**Tabela 24: Portugal Telecom - Participação do EBITDA dos Negócios Móveis do Brasil no total do Grupo PT (1999 - 2009)**

Ano	Empresa Participada	Participação do EBITDA no Grupo PT (%)
1999	Telesp Celular	3,8
2000	Telesp Celular	27,0
2001	Telesp Celular	22,0
2002	Telesp Celular	23,0
2003	VIVO	22,4
2004	VIVO	21,1
2005	VIVO	20,3
2006	VIVO	22,2
2007	VIVO	25,2
2008	VIVO	34,0
2009	VIVO	38,0

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas da Portugal Telecom

**Gráfico 25: Portugal Telecom - Participação do EBITDA dos Negócios Móveis do Brasil no total do Grupo PT (1999 - 2009)**



Fonte: Elaborado a partir da Tabela 24.

A título de síntese deste capítulo, é possível identificar três fases para a análise da questão do Investimento Financeiro e do Investimento Corpóreo e Incorpóreo (CAPEX), componentes do Investimento Total, no período estudado, 1998 a 2009:

- a primeira envolve os anos de 1998 a 2001 e é marcada pela forte entrada dos investimentos da Portugal Telecom no Brasil;
- a segunda compreende os anos de 2002 a 2007 e se caracteriza pela desaceleração dos investimentos financeiros no Brasil, acomodação do nível de CAPEX e pelo incremento da remuneração acionista da PT, constatando-se uma clara orientação na redução dos investimentos da Portugal Telecom, a partir de 2002, com todas as curvas de variação anual evidenciando esta desaceleração, tanto os investimentos financeiros como os corpóreos e incorpóreos (CAPEX);
- a terceira inclui os anos de 2008 e 2009 e apesar de manter as mesmas características da fase anterior, no que diz respeito aos investimentos financeiros da PT no Brasil e retorno aos acionistas, destaca-se pelo incremento dos investimentos na sociedade da informação e em investigação e desenvolvimento.

No que pese a questão das Receitas Operacionais, pode-se observar que apesar das variações negativas dos anos de 2002 e 2006, ocorreu um crescimento sustentado das Receitas Operacionais Consolidadas no período como um todo. Ao analisar mais detidamente este indicador observa-se que a sua evolução foi marcada por duas fases:

- a primeira, que compreende os anos de 1998 e 2001, caracteriza-se pelo crescimento vertiginoso (91,5%) das receitas, portanto quase dobrando o seu patamar, refletindo nas receitas o retorno do grande investimento realizado no início do processo de internacionalização da Portugal Telecom em 1998;



- a segunda fase, de 2003 a 2009, após uma pequena queda da receita em 2002, é caracterizada por taxas de crescimento mais modestas, mas de forma sustentada, apesar de toda a conjuntura adversa que a economia portuguesa enfrentou neste período, incluindo aí as incertezas da OPA da SONAECOM, entre os anos de 2006 e 2007.

As consequências básicas da piora dos indicadores de monitoramento da dívida da Portugal Telecom, no que diz respeito às suas condições objetivas de pagamento e a origem da mesma, podem ser identificadas através:

- da dificuldade da manutenção da política agressiva de remuneração aos acionistas, iniciada em 2002 e do seu aprofundamento em 2007, sem o comprometimento da flexibilidade operacional e financeira da PT, pois ao mesmo tempo em que houve um aumento da dívida, ocorreu uma leve tendência de queda na geração de *Cash Flow*;
- do momento coincidente das dificuldades financeiras da Portugal Telecom com as investidas da Telefónica visando à compra da VIVO, posto que para os acionistas da PT ficou interessante que todo esse processo convergisse para a venda da VIVO em 2010, por um preço atrativo, reduzindo assim a dívida, garantindo a continuidade da política de pagamento de dividendos e ainda mantendo a presença da PT no Brasil, haja vista a aquisição de participação na Oi.

Ao analisar o indicador Margem EBITDA observou-se que apesar de algumas oscilações no início do processo de internacionalização da PT, seu patamar manteve-se próximo aos 40%, demonstrando uma leve tendência de queda a partir de 2005, e estabilizando com 36,9% nos últimos dois anos do período estudado.

O ramo internacional da Portugal Telecom no Brasil representou um peso significativo nos resultados do Grupo PT, tendo sua importância confirmada pela evolução da participação dos negócios internacionais no total de receitas do Grupo, considerando-se que em 2000 a participação das receitas

internacionais foram 16%, e, que esta contribuição foi de 51,5% em 2009, ressaltando aí a participação do Brasil com 48%. Desta forma, o crescimento das receitas geradas pelos ativos internacionais alcançou mais de 220% em nove anos.

A dimensão e o peso dos negócios internacionais no Grupo PT são igualmente significativos no que diz respeito ao número total de clientes. A PT atingiu, em 2009, 72,3 milhões de clientes nos mercados português, brasileiro, africano e asiático, com o número de clientes do mercado internacional representando 83,7% do total da Portugal Telecom, sendo que os 51,7 milhões de clientes da VIVO, no Brasil, equivalem a 71,8% do total do Grupo.

Estes indicadores, para além de todos os demais analisados neste capítulo, reafirmam que a estratégia de internacionalização da Portugal Telecom foi tão acertada que mesmo com a venda da VIVO para a Telefónica, a PT não somente conseguiu sanar seus problemas financeiros de aumento da dívida, como também manteve seu braço internacional no Brasil.

A internacionalização da Portugal Telecom no Brasil ocorreu em condições complicadas – inicialmente sozinha e com alguma contestação política em Portugal. Depois, através da VIVO entre 2003 e 2010, e simultaneamente com a prolongada OPA da SONAECOM lançada em fevereiro de 2006, em um processo que se estendeu por mais de um ano, com as incertezas habituais em relação à sua permanência no Brasil (no caso de a proposta vencer), associada às mudanças frequentes de administração e de governos, e uma política de remuneração acionista típica de empresa privada na distribuição das ações, mas com posição muito delicada do governo português através das 500 ações Categoria A - “Golden Share”. Finalmente, vendendo a VIVO à Telefónica em 2010 e entrando com uma parceria estratégica na Oi em 2011.

Apesar deste quadro institucional extremamente complexo, a Portugal Telecom conseguiu obter bons resultados financeiros ao longo do período analisado, especialmente com base no contributo brasileiro, pois, no final dos anos 1990,

anterior ao seu processo de internacionalização, a contribuição do exterior para os resultados da empresa era insignificante.

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo da presente tese foi o de analisar o investimento português no Brasil, sob a perspectiva da internacionalização da Portugal Telecom, da sua estrutura organizacional e de seus resultados financeiros, entre os anos de 1998 a 2009. Assim, salientaremos nesta conclusão os principais argumentos levantados que demonstram a interface entre o referencial teórico abordado e suas implicações sobre o processo de internacionalização da Portugal Telecom. Para este efeito, partiremos das questões norteadoras apontadas na introdução para identificar os argumentos que proporcionaram as respostas às mesmas, imbricadas com o referencial teórico e seu rebatimento sobre o processo de internacionalização da Portugal Telecom, particularmente quando centrado no Brasil.

Para a primeira questão norteadora da tese, que indaga: quais são os aparatos institucionais e como eles influenciaram a internacionalização da Portugal Telecom, particularmente em direção ao Brasil, identificamos sua resposta no escopo teórico do institucionalismo – que define as instituições como sendo “procedimentos, protocolos, normas e convenções oficiais e oficiosas inerentes à estrutura organizacional” –, compreendendo, portanto, as “regras de uma ordem constitucional ou de procedimentos habituais de funcionamento de uma organização até as convenções que governam o comportamento dos sindicatos ou as relações entre bancos e empresas” (HALL e TAYLOR, 2003, p. 196). A partir dessa definição foi possível levantar os fatores institucionais que favoreceram o processo de internacionalização da Portugal Telecom.

DiMaggio e Powell (2005) ao analisarem o institucionalismo enquanto práticas institucionais explicam a crescente homogeneidade cultural e de formas e práticas organizacionais a partir do conceito de isomorfismo. O isomorfismo, para estes autores, tem relação com o entendimento sobre as forças que pressionam as organizações em direção a uma adaptação ao mundo exterior. Neste sentido estes autores identificam três mecanismos que possibilitam mudanças isomórficas, a saber: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo.

Na análise do caso da Portugal Telecom foram identificados apenas dois tipos de isomorfismo: o coercitivo e o mimético. No que pese o isomorfismo coercitivo (DIMAGGIO e POWELL, 2005) decorrente de influências políticas, identifica-se, por exemplo, as Resoluções do Conselho de Ministros nº 61/97 e nº 168/97, que objetivaram apoiar a internacionalização das empresas portuguesas e serviram de aparato institucional para induzir a internacionalização da Portugal Telecom. Além disto, temos também os fatores de atração para o Brasil, que encontram nas reformas econômicas, no impacto distributivo do Plano Real, na liberalização do comércio, no processo de privatização brasileiro e nas políticas sociais implementadas pelo Governo do Presidente Lula, os mecanismos institucionais fortemente favoráveis à internacionalização da Portugal Telecom em direção ao Brasil.

No âmbito do poder público português, foi instituída em 1997, uma política pública de apoio à internacionalização das empresas portuguesas, expressa na Resolução do Conselho de Ministros nº 61/97. Esta resolução materializa os objetivos macroeconômicos do governo português que assumiu como opção estratégica que “a economia portuguesa deverá ser europeia e aberta” no sentido de promover “a coesão económica e social do País” (PORTUGAL, 1997a, p. 1686).

Esta política apresentou-se como de suma importância para o processo de internacionalização das empresas portuguesas, vez que, para além do aparato institucional, foi também definido um apoio financeiro, através da criação do Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas - FIEP. De acordo com o IAPMEI (s. d., s. p.), o FIEP objetivou “facilitar as condições de internacionalização das empresas portuguesas”, bem como “participar na montagem de parcerias estratégicas – entre as Empresas, os Bancos e o Estado – e alavancar o financiamento dos respectivos projectos de internacionalização”. Aqui, vale a pena destacar, a criação em Portugal de uma atmosfera favorável à internacionalização das empresas portuguesas, que levou à definição destes enquadramentos institucionais, leis, regulamentos, fundos etc.

No âmbito do poder público brasileiro identificam-se algumas razões que estimularam a atração dos investimentos estrangeiros diretos no Brasil, particularmente os investimentos portugueses. Entre essas razões, pode-se salientar, em primeiro lugar, o impacto distributivo do Plano Real em favor das camadas populares, que foi particularmente forte para as camadas de rendas mais baixas, tanto quanto para as camadas médias e que resultou no crescimento da demanda nas regiões mais pobres. Nos anos 2000, o crescimento mais significativo da economia brasileira veio reforçar estas tendências.

Em segundo lugar, ressalta-se que a liberalização do comércio e a reforma regulatória combinadas com a competição entre os níveis subnacionais de governo (guerra fiscal) para atrair investimentos, proporcionou efeitos sobre a localização ou realocação da produção no Brasil.

Em terceiro lugar, destaca-se o processo de privatização no Brasil, particularmente a etapa realizada pelo governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), que aprovou em fevereiro de 1995, a Lei de Concessões, que estabeleceu regras gerais pelas quais o governo concede a terceiros o direito de explorar a “produção” de serviços públicos, a exemplo dos serviços de telecomunicações. A privatização desse setor requereu um esquema adequado de regulação, objetivando proporcionar uma maior competição do setor, eliminando, portanto, a situação de monopólio público.

No caso específico das telecomunicações, objeto da presente tese, observa-se que as condições, para a quebra do seu monopólio no Brasil, foram apresentadas em 1995, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 8, que extinguiu o monopólio estatal das telecomunicações e possibilitou a entrada de capitais privados. Com a quebra desse monopólio concebeu-se um novo modelo para as telecomunicações no Brasil. Este modelo teve como foco principal as necessidades do cidadão. O foco no cidadão está caracterizado na Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, ou Lei Geral de Telecomunicações (LGT), sendo que a consolidação deste modelo está também relacionada ao Plano

Geral de Metas de Universalização - PGMU e ao Plano Geral de Metas de Qualidade – PGMQ.

Em quarto lugar, a consolidação dos investimentos estrangeiros no Brasil e em particular os da Portugal Telecom, deveu-se muito ao desempenho positivo da economia brasileira, o qual possibilitou à PT obter excelentes resultados financeiros. Entre 2003 e 2009 a economia brasileira obteve taxas médias de crescimento mais elevadas que as verificadas entre os anos de 1995 e 2002. Já no que se refere às políticas sociais, pode-se exemplificar o Programa Bolsa Família, que possibilitou a ampliação do volume de recursos, ao tempo em que ampliou o seu grau de cobertura, em favor das famílias de baixa renda, as quais têm elevada propensão a consumir.

No que pese o isomorfismo mimético (DIMAGGIO e POWELL, 2005) pode-se identificar que o governo português adotou a política de apoio à internacionalização das empresas portuguesas em resposta “aos desafios da globalização dos mercados”, que se baseou “numa maior iniciativa internacional no terreno dos negócios e numa diversificação das relações económicas externas [...]” (PORTUGAL, 1997a, p. 1687), visto que, como o mundo estava se globalizando, Portugal também teria de acompanhar este processo.

Este contexto de globalização induziu também profundas alterações no setor de telecomunicações, que passou a se inserir cada vez mais num contexto de liberalização, concorrência e internacionalização, o que foi encarado pela Portugal Telecom como estímulo para a introdução de modificações que permitiram ao Grupo PT continuar a afirmar-se como referência e líder em Portugal e simultaneamente reforçar a sua presença nos mercados externos estratégicos.

Dessa forma, em relação ao isomorfismo mimético decorrente da assunção de modelos de outras organizações, identificamos que a Portugal Telecom buscou a sua internacionalização, a exemplo de outras empresas do setor de

telecomunicações europeias, como a Telefónica, a TIM e a KPN<sup>1</sup>. Era então imperativo que a PT se internacionalizasse, porque, se assim não o fizesse, correria o risco de ser incorporada por outra Telecom; ou seja, ou ela ampliava a sua escala e “musculatura” ou tenderia através dos processos de fusões e aquisições do setor – naquele momento histórico de expansão das telecomunicações –, a desaparecer, o que poderia ocorrer, por exemplo, se fosse vendida à Telefónica de Espanha no fim dos anos 90.

O processo de privatização da Portugal Telecom, iniciado em Junho de 1995 e concluído em Dezembro de 2000, também teve correlação positiva com a sua internacionalização, vez que, se a empresa não se internacionalizasse, teria o seu valor de mercado reduzido nos leilões da bolsa.

Retomamos aqui o pensamento de Veblen (1983), que assinala a importância da cultura para a análise económica, ou seja, a ação económica não pode ser desvinculada do contexto cultural que forma um complexo orgânico de hábitos de pensamento. Sendo assim, identificamos também que os fatores culturais assinalados por Costa (2003, p. 137), tais como “a proximidade cultural entre Portugal e o Brasil, traduzidas na língua comum”, revelaram-se de suma importância na determinação da localização dos investimentos da Portugal Telecom, pois a proximidade cultural entre Portugal e o Brasil mostrou-se como uma espécie de alavanca na tomada de decisão por parte dos empresários portugueses, na medida em que tinham uma compreensão de que investir no Brasil seria semelhante à tradição e prática portuguesas.

Nas pesquisas desenvolvidas por Costa em 2005, o fator de natureza não económica, relacionado com a “afinidade histórica, linguística e cultural” continua a ser determinante na estratégia de negócios das empresas portuguesas no Brasil, tendo sido uma das variáveis mais bem pontuadas na avaliação dos empresários portugueses (ICEP, 2005).

A segunda questão norteadora da tese indaga: como a internacionalização da Portugal Telecom moldou sua estrutura organizacional para alcançar um novo

---

<sup>1</sup> Empresa de telecomunicações holandesa operadora de telefonia fixa e móvel.



patamar de resultados financeiros. Sua resposta foi identificada também no institucionalismo. Com efeito, conclui-se que, a partir da análise do mecanismo de isomorfismo mimético (DIMAGGIO e POWELL, 2005), a Portugal Telecom procurou moldar sua estrutura organizacional aos seus objetivos estratégicos de internacionalização, buscando os ideais de flexibilidade, posto serem estes que possibilitam a identificação das inúmeras alternativas estruturais para fazerem frente aos objetivos e às estratégias organizacionais. Observa-se, a partir da evolução da estrutura organizacional da Portugal Telecom, como tal estrutura foi se adaptando para atender às exigências das dinâmicas dos mercados doméstico e internacional.

A Portugal Telecom definiu sua internacionalização como estratégia e, em sendo assim, foi necessária a análise de como esta estratégia influenciou sua estrutura organizacional. Desse modo, pode-se observar que a PT imbricou sua estratégia de internacionalização com sua estrutura organizacional, concluindo-se que o Grupo PT prosseguiu com o processo de reestruturação empresarial iniciado no ano de 1997, com o propósito de flexibilizar a organização para atuar nos mercados nacional e internacional.

Dessa forma, após uma década de evolução da sua estrutura organizacional a Portugal Telecom estruturou-se em 2008, em duas unidades organizacionais: (I) Negócios Domésticos e (II) Negócios Internacionais. Para além dessas duas grandes áreas de negócios, a sua estrutura conta com o suporte de um grupo de empresas instrumentais (PORTUGAL TELECOM, 2008). Em 2009, a PT manteve-se estruturada nos dois grandes ramos, o dos Negócios Domésticos e o dos Negócios Internacionais, buscando centrar sua estrutura organizacional nas necessidades específicas dos cinco segmentos de clientes: Residencial, Pessoal, PME e SoHo, Empresarial e Wholesale, que tinham sido definidos em 2007.

Apesar da venda da VIVO e de se encontrar numa nova conjuntura no mercado móvel brasileiro, o Grupo PT se tornou uma empresa com ênfase crescente na estrutura dos negócios internacionais. É reiterada então, a idéia de que a estrutura da Portugal Telecom segue sua estratégia de internacionalização e

que este modelo é aplicado para as empresas que competem no contexto internacional, conforme apontado pelos diversos autores mencionados no capítulo II desta tese.

Encontramos também no pensamento de Scott (1991, 1992 e 2008) referendos para uma resposta à questão de como a internacionalização da Portugal Telecom moldou sua estrutura organizacional para alcançar um novo patamar de resultados financeiros. Este autor analisa o institucionalismo a partir da concepção de ambientes organizacionais e destaca a importância das relações entre a organização e o ambiente, considerando a cultura e a sua influência sobre a organização. Assim, os fatores ambientais externos, decorrentes da dimensão institucional apontada por Scott, influenciaram a Portugal Telecom no seu processo de definição da sua estratégia de internacionalização e em decorrência no almagamento da sua estrutura organizacional. Aqui, salienta-se que o institucionalismo na esfera das organizações, busca também explicar o comportamento das empresas em contextos simbólicos, nos quais a eficiência técnica não é imperativa.

Seguindo também a linha de raciocínio de Meyer (2008), a implantação ou reestruturação de uma organização não ocorre a partir do nada, posto que os atores tendem a imitar modelos produzidos por outras organizações e que já foram demonstrados como bem sucedidos. Esses modelos são apropriados pelos atores sem grandes reflexões e resistências. Desta forma, Meyer assume a concepção do isomorfismo mimético desenvolvida por DiMaggio e Powell (2005) associando-a a uma perspectiva mais fenomenológica, na qual os ambientes criam normas que os atores adotam enquanto padrões organizacionais e culturais pré-existentes.

Identifica-se que a Portugal Telecom definiu uma estratégia clara de internacionalização em 1997, resultando em um impacto forte e visível em sua estrutura organizacional, que foi sucessivamente adaptada às novas metas da empresa nos anos seguintes, a exemplo do que vinha ocorrendo em outras organizações que se internacionalizaram. A estrutura da PT que antes da internacionalização, era orientada para as empresas que atendiam a demanda

interna foi gradativamente submetida a uma multiplicidade de adaptações ao longo de mais de uma década, para atender aos requisitos estratégicos da empresa.

A dimensão e o peso dos negócios internacionais do Grupo PT como um todo são também significativos com relação ao número total de clientes. Em 2009, havia 72 milhões de clientes em todo o mundo, dos quais 51,7 milhões no Brasil, ainda que concentrados na telefonia móvel. Em 2009, os clientes internacionais representavam 83,7% do total do Grupo PT. Além disso, em 2007 uma nova estratégia de convergência fixo-móvel, começou a ser implementada para o mercado interno, o que requereu novas mudanças em sua estrutura. A estratégia adotada para os negócios internacionais, em 2009, continua a se pautar nos negócios móveis, haja vista seu crescimento sólido e a consolidação da posição de liderança da VIVO no mercado móvel brasileiro.

Podemos concluir que apesar do seu tamanho, a influência da internacionalização levou o Grupo PT a estar sempre atento para a necessidade de afinar, ajustar e simplificar a sua estrutura, tornando-se uma organização mais flexível, capaz de responder mais facilmente ao ambiente dos mercados em que opera.

Para respondermos às questões 3, 4 e 5, norteadoras desta tese, quais sejam: qual a importância do investimento da Portugal Telecom no setor de telefonia móvel brasileiro; como este investimento tem se comportando entre os anos 1998 e 2009; e, qual a efetiva participação dos resultados financeiros da VIVO no Grupo PT, retornamos ao pensamento de Scott (1991, 1992 e 2008) na perspectiva da dimensão técnica que estabelece normas de racionalidade e eficiência, enquanto mecanismos institucionais paradigmáticos, nas decisões empresariais. Desta forma, toda a análise desenvolvida sobre o setor de telefonia móvel brasileiro e sobre os investimentos, resultados e principais indicadores financeiros da Portugal Telecom, salientando a efetiva participação da VIVO no Grupo PT, pretendeu identificar o imbricamento entre a dimensão institucional, que se vale de crenças e valores, com a dimensão técnica, que se vale da eficiência econômica da empresa.

Neste sentido, pode-se identificar que as operações internacionais têm trazido resultados significativos para o Grupo PT e esta tendência é confirmada pela crescente importância da participação de empresas internacionais nas receitas totais do grupo. Em 2000, as receitas provenientes de negócios internacionais representavam apenas 16%, enquanto em 2009, esta participação subiu para 51,5%, ressaltando aí a participação de 48% dos negócios no Brasil. Estes números significam um aumento das receitas obtidas no exterior de mais de 220% em 9 anos. Observamos desse modo, não só o fortalecimento dos indicadores financeiros da Portugal Telecom, mas também, o impacto da estratégia de internacionalização na atual estrutura organizacional, dado o desempenho do negócio.

O pensamento de autores como Tsebelis (1998) e Williamson (1989) nos ajuda a compreender o institucionalismo e os custos de transação, ao enfatizar a importância das instituições no cálculo estratégico dos atores. Aqui, as instituições são vistas em termos materialistas como as regras que governam o jogo político, sendo capazes tanto de oferecer oportunidades, como impor restrições aos agentes. Neste sentido, as instituições são vistas como sendo a configuração de contratos que possibilitam minimizar os custos de transação entre as organizações. Na perspectiva da Portugal Telecom, observou-se que a busca de sua estratégia de internacionalização encontrou no aparato institucional os mecanismos favorecedores da minimização dos custos de transação, inclusive no que pese aos aspectos de financiamento do próprio processo.

As análises de Putnam (2000) a respeito do institucionalismo e do capital social, levam-nos à compreensão de que o capital social está relacionado aos laços de confiança mútua, redes estabelecidas de cooperação, mecanismos comunitários de coerção e comportamento para a solução de problemas dependentes da ação coletiva. O capital social, cuja importância é crucial para a internacionalização, é desta maneira considerado um bem público, resultado de atividades sociais e laços de confiança, podendo influenciar outras empresas e agentes.

Os aspectos da cooperação e dos laços de confiança podem ser identificados na análise do processo da internacionalização da Portugal Telecom na medida em que se identifica a parceria estabelecida com a Telefónica de Espanha, inicialmente com a compra de uma participação de 3,5% do capital social da PT, em 1997 e posteriormente com a aquisição de 1% do capital social da Telefónica por parte da Portugal Telecom, em 1998. Ainda no início da parceria estratégica com a Telefónica as duas companhias atuaram juntas durante os leilões da privatização do setor de telecomunicações no Brasil, em Julho de 1998, nas aquisições conjuntas da Telesp Celular e da Telesp (telefonia fixa), empresas localizadas no Estado de São Paulo.

Em 2003, esta parceria foi consolidada com a formação da holding Brasilcel, Joint-Venture da Portugal Telecom com a Telefónica Móviles no Brasil, detida em partes iguais, 50% cada, constituindo a VIVO, empresa que reunia todos os ativos móveis dos dois parceiros no Brasil, controlando assim a maior operadora de telefonia móvel da América do Sul. No desenvolvimento da parceria estratégica com a Telefónica, a mesma detinha em 2008, uma participação de 10% do capital social da Portugal Telecom.

O processo de internacionalização da Portugal Telecom no Brasil ocorreu em condições bastante adversas, inicialmente operando sozinha e sofrendo algumas críticas em Portugal. Depois, em parceria com a Telefónica, através da VIVO entre 2003 e 2010, ao mesmo tempo, ameaçada pela OPA prolongada da SONAECOM (lançada em fevereiro de 2006, em um processo que durou mais de um ano) e trabalhando com as incertezas habituais em relação à sua permanência no Brasil, no caso da OPA vencer. Associado a esse quadro difícil, também conviveu com as mudanças frequentes de administração e de governos e com uma política de remuneração acionista típica de empresa privada na distribuição de dividendos, mas com posição muito delicada do governo português através das 500 ações Categoria A - "Golden Share". Por fim, em 2010, vendendo a VIVO à Telefónica e formando uma parceria estratégica com a Oi em 2011.

Mesmo com a complexidade do quadro institucional, descrito acima, a Portugal Telecom conseguiu obter bons resultados financeiros ao longo do período analisado, especialmente com base no contributo brasileiro, quando, antes do processo de internacionalização da PT, no fim dos anos 1990, a contribuição vinda do exterior para os resultados da empresa era muito pequena. Se considerarmos que no ano de 2000 a participação das receitas internacionais do Grupo PT foi de 16%, e, que esta contribuição saltou para 51,5% em 2009, ressaltando aí a participação do Brasil com 48%, constata-se que o crescimento das receitas geradas pelos ativos internacionais da PT cresceu mais de 220% em nove anos.

A parceria com a Telefônica foi encerrada em julho de 2010 com a venda da participação da PT na VIVO. Assim, a compra da participação dos 50%, que a Portugal Telecom detinha na VIVO, pela Telefônica foi a última grande mudança de posição que ocorreu no mercado de telefonia móvel brasileiro. Simultaneamente ao anúncio da venda da VIVO foi divulgada pela Portugal Telecom a compra de uma participação na Oi. Em março de 2011 a PT informou que tinha concluído a transação de aquisição de uma participação direta e indireta de 25,28% do capital da Oi, pelo valor de 8,32 bilhões de reais, aproximadamente 3,75 bilhões de euros.

As mudanças realizadas em dois dos três maiores grupos empresariais que atuam no mercado de telecomunicações brasileiro podem induzir repercussões positivas tanto para o mercado brasileiro como para o mercado português. O Brasil, além do aumento no que diz respeito à concorrência no setor, necessita de investimentos em infra-estrutura para deslançar o seu Plano Nacional de Banda Larga e a PT necessita reforçar seus investimentos em Investigação e Desenvolvimento e ampliar os mesmos em prol da Sociedade da Informação em Portugal.

Identifica-se ainda, que o Grupo Portugal Telecom considerado o maior grupo empresarial português que opera em nível nacional e internacional, e de longe o maior do setor de telecomunicações em Portugal, fornece uma ampla gama de produtos e serviços no domínio da informação e telecomunicações. Estes

incluem serviços de telefonia local, internacional e serviços de longa distância, comunicações móveis, dados e fornecimento de Internet, televisão por satélite, conteúdo e sistemas de informação, soluções corporativas e de entretenimento (PORTUGAL TELECOM, 2008).

De maneira geral, pode-se concluir que a estratégia de internacionalização da Portugal Telecom encontra sua explicação teórica nos postulados do institucionalismo e que este processo induziu transformações na sua estrutura organizacional. Para, além disto, é importante salientar que este caso pode ser considerado como um caso de sucesso, haja vista os resultados financeiros obtidos e comprovados através dos principais indicadores analisados no capítulo V desta tese, que demonstrou a exponencial valorização da participação da VIVO detida pela PT e vendida para a Telefónica em Julho de 2010, doze anos após a vinda da Portugal Telecom para o Brasil.

Salienta-se, aqui, que esta pesquisa que resultou nesta tese de doutoramento não se extingue, pois, no decorrer do seu desenvolvimento surgiram várias questões que por não serem objeto do presente trabalho, não foram respondidas. Assim, elencam-se abaixo algumas das questões que passaram a nos inquietar e que poderão se materializar em futuras pesquisas:

- Como se deu a relação entre a Portugal Telecom e a Telefónica no interior da gestão compartilhada da VIVO, considerando as distintas estratégias de internacionalização das companhias?
- Qual estratégia será adotada pela Portugal Telecom em relação ao único grande mercado geograficamente perto, ou seja, o mercado espanhol, após a sua saída da VIVO?
- Qual a contribuição do novo investimento realizado pela Portugal Telecom, através da parceria estratégica com a Oi, no mercado de telecomunicações brasileiro?

- No contexto do processo de internacionalização da Portugal Telecom como irá se estabelecer o compartilhamento da gestão dentro da parceria estratégica entre a PT e a Oi?
- Qual o rebatimento da parceria da Portugal Telecom com a Oi sobre a perspectiva da PT de se apresentar enquanto um *player* do setor das telecomunicações na América do Sul, Europa e África?



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABU-EL-HAJ, Jawdat (1999). O Debate em Torno do Capital Social: uma revisão crítica. *BIB*, Rio de Janeiro, nº 47, 1º setembro, pp. 65-79.
- ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares de (1983). Apresentação. In: VEBLEN, Thorstein Bunde. *A Teoria da Classe Ociosa: um estudo econômico das instituições* São Paulo: Abril Cultural. (Os economistas).
- AMITRANO, Cláudio (2010). O Regime de Crescimento Econômico Brasileiro: uma apreciação sobre o período 1995-2009. In: *Brasil em Desenvolvimento 2010: estado, planejamento e políticas públicas*. Brasília: IPEA.
- ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações (2000). Relatório Anual: Brasília: ANATEL. Disponível no site: <http://www.anatel.gov.br>, acesso em 22 de outubro de 2008.
- ARAÚJO, Victor Leonardo de e PIRES, Murilo (2010). Políticas Econômicas para Superação da Crise no Brasil: a ação anticíclica em debate. In: *Brasil em Desenvolvimento 2010: estado, planejamento e políticas públicas*. Brasília: IPEA.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (2002). Relatório Anual. Disponível no site: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 03/10/2004.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (2004). Relatório Anual. Disponível no site: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 10/08/2006.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (2007). Relatório Anual. Disponível no site: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 15/06/2008.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (2010). Relatório Anual. Disponível no site: <http://www.bcb.gov.br>, acesso em 04 de maio de 2011.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (2010). Séries temporais: Tabelas especiais Investimento estrangeiro direto. Capturado no site: <http://www.bcb.gov.br>, acesso de junho de 2008 a maio de 2011.
- BANCO DE PORTUGAL. Relatório e Contas (2010). Disponível no site: <http://www.bportugal.pt>, acesso em 07 de maio de 2011.
- BELLUZZO, Luiz Gonzaga (2010). Não aos Idiots Savants. *CARTA CAPITAL* (Edição Especial), nº 600, 16 de junho.

- BESANKO, David A.; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott (2004). *Economics of Strategy*. 3<sup>th</sup> edition. John wiles & Sons.
- BRASIL. Balanço de Governo 2003-2010. Brasília: 2010. Capturado no site: <http://www.balancodegoverno.presidencia.gov.br> . Acesso em 11/04/2011.
- CARVALHO FERREIRA, José Maria; CASACA, Sara Falcão e JERÓNIMO, Helena Mateus. (2001). Teorias Ecológicas e Sociocognitivas. In: FERREIRA, J. M. Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- CASTELLS Manuel (1999). *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*. Volume I – A sociedade em rede. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Paz e Terra.
- CHANDLER, Alfred Dupont (1998). *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.
- CHARLTON, Andrew; CRISTIANSE, Hans and OMAN, Charles (2003). Incentives-based Competition for Foreign Direct Investment: the case of Brazil. OECD Working Papers on International Investment, OECD Publishing. Doi: 10.1787/631632456403. Disponível no site: <http://www.oecd.org>. Acesso em 06/10/2005.
- CHILCOTE, Ronald. H. (1997). *Teorias de Política Comparativa: a busca de um paradigma reconsiderado*. Petrópolis (RJ): Vozes.
- CLARK, John. A Política de Concorrência e a Reforma Regulatória no Brasil: um relatório de acompanhamento. s. d. (mimeo.).
- CLARO, Maria Arménia e ESCÁRIA, Susana. (2003). O Investimento de Portugal no Exterior – Fluxos e Destinos. *PROSPECTIVA E PLANEAMENTO*, 9 (nº especial), p. 87-95.
- COLEMAN, James (1990). *The Foundations of Social Theory*. Cambridge, Harvard University Press.
- CONCEIÇÃO, Octávio A. C. (2007). Além da Transação: uma comparação do pensamento dos institucionalistas com os evolucionários e pós-keynesianos. *REVISTA ECONOMIA*, Brasília (DF), v. 7, nº 3, p. 621-642, set./dez.
- CONVERGÊNCIA DIGITAL da UOL (2010). Brasil tem o serviço celular mais caro da América Latina. Capturado no site: <http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=230>

93&query=simple&search%5Fby%5Fauthorname=all&search%5Fby%5Ffield=tax&search%5Fby%5Fkeywords=any&search%5Fby%5Fpriority=all&search%5Fby%5Fsection=&search%5Fby%5Fstate=all&search%5Ftext%5Foptions=all&sid=8&text=Di%E1logo+Regional+sobre+a+Sociedade+da+Informa%E7%E3o+%2D#ir, acesso em 25 de julho de 2010.

- COSTA, Carla Guapo (2003). Factores de Atracção do Investimento Português no Brasil – Uma Análise Exploratória. *PROSPECTIVA E PLANEAMENTO*, 9 (nº especial), p. 123-145.
- COSTA, Carla Guapo (2006). Proximidade Cultural e Dinamismo Econômico: por que investem as empresas portuguesas no Brasil. *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS* – Edição Especial, p. 35-47.
- DANAHUE, John D. (1992). *Privatização: fins públicos e meios privados*. Rio de Janeiro: Zahar.
- DAVID, Fred R. (2002). *Strategic Management: concepts and cases*. 9<sup>th</sup> edition. NJ: Prentice Hall.
- DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. (2005). A Gaiola de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Clássicos*, vol. 45, nº 2, p. 74-89.
- DUNNING, John H.; LUNDAN, Sarianna M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2<sup>th</sup> edition. Cheltenham, UK/Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- DURSTON, John. (2003). Capital social: parte del problema, parte de la solución, su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe. In: ATRIA, Raúl; SILES, Marcelo; ARRIAGADA, Irma; ROBINSON, Lindon J.; WHITERFORD, Scott. (comps.). 2003. *Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina y El Caribe* : en busca de un nuevo paradigma. Santiago do Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe-University of Michigan Press.
- EMENDA CONSTITUCIONAL nº 08 (altera o inciso XI e alínea “a” do inciso XII do art. 21 da Constituição Federal), que versa sobre autorização para os serviços de telecomunicações, de 15/08/95.
- ESTADÃO.COM.BR/Tecnologia (2010). Emergentes vão impulsionar mercado de serviços de celular até 2014, diz relatório. Capturado no site: <http://www.estadao.com.br/noticias/tecnologia,emergentes-va-impulsionar->

- [mercado-de-servicos-de-celular-ate-2014-diz-relatorio,584198,0.htm](http://www.estadao.com.br/mercado-de-servicos-de-celular-ate-2014-diz-relatorio,584198,0.htm), acesso em 21 de julho de 2010.
- ESTADÃO.COM.BR/ECONOMIA&NEGÓCIOS (2011). Teles brigam pelo valor de tarifa paga pelo uso de rede. Capturado no site: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,teles-brigam-pelo-valor-de-tarifa-paga-pelo-uso-de-rede,703873,0.htm>, acesso em 16 de abril de 2011.
- FIANI, Ronaldo. (1999). Uma Abordagem da Regulação de Monopólios: exercício preliminar aplicado a telecomunicações. *PLANEJAMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS*, nº 19, jun, pp. 189-218.
- FOLHA DE SÃO PAULO OnLine (2010a). Veto de Portugal à Telefónica pode ser considerado ilegal. Capturado no site: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/759574-veto-de-portugal-a-telefonica-pode-ser-considerado-ilegal-diz-jornal.shtml>, acesso em 30 de junho de 2010.
- FOLHA DE SÃO PAULO OnLine (2010b). Após vender Vivo, Portugal Telecom comprará 22% da Oi. Capturado no site: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/773861-apos-vender-vivo-portugal-telecom-comprara-22-da-oi.shtml>, acesso em 28 de julho de 2010.
- FONSECA, Antonio Ângelo Martins da. (2003). Descentralização e Estratégias Institucionais dos Municípios para a Captação de Recursos: um estudo comparativo entre Feira de Santana, Ilhéus e Vitória da Conquista/Bahia – 1997/2003. Rio de Janeiro: UFRJ. (Tese Doutorado).
- FONSECA, Manoel Justiniano Melo da. (2004a). Investimento Português no Brasil: o caso da Portugal Telecom. Lisboa: ISEG/UTL. (Dissertação de Mestrado).
- FONSECA, Manoel Justiniano Melo da. (2004b). Investimento Português no Brasil: o caso da Portugal Telecom. *CONJUNTURA E PLANEJAMENTO*, nº Salvador, dezembro, p. 38-44.
- FONSECA, Manoel Justiniano Melo da; SILVA, Joaquim Ramos; MENEZES, Ana Maria Ferreira. (2009). The Internationalization of Portugal Telecom and its Impact on the Company's Organizational Structure. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING AND INDUSTRIAL MANAGEMENT*, Vol. 1, nº 1, p. 209-230.

- FRIEDMAN, Milton. (1984). *Capitalismo e Liberdade*. São Paulo: Abril Cultural. (Os economistas).
- FUKUYAMA, Francis. (2001). Capital Social. In: HUNTINGTON, Samuel P. e HARRISON, Laurence E. *A Cultura Importa: os valores que definem o progresso humano*. São Paulo: Record.
- GIAMBIAGI, Fabio e ALÉM, Ana Cláudia (1999). *Finanças Públicas: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus.
- GIL, Antonio Carlos. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas.
- GOUVEIA, Raphael e CERQUEIRA, Vinicius (2010). Considerações sobre a Evolução da Taxa de Câmbio no Brasil no período 1995-2009: o desalinhamento cambial. In: *Brasil em Desenvolvimento 2010: estado, planejamento e políticas públicas*. Brasília: IPEA.
- GRANOVETTER, Mark. (2003). A Acção Económica e Estrutura Social: o problema da incrustação. In: PEIXOTO, João e MARQUES, Rafael (orgs.). *A Nova Sociologia Económica: uma antologia*. Oeiras (PT): Celta Editora.
- GUIMARÃES, Rui A. (2000). Sobre a “Nova Economia”: emergência do paradigma TICM (TIC) e reconfiguração da economia mundial. Lisboa, maio, (mimeo.).
- HALL, Peter A. e TAYLOR, Rosemary C. R. (2003). As Três Versões do Neo-institucionalismo. *LUA NOVA*, n° 58, p. 193-224.
- IAPMEI - Instituto de Apoio as Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=574>, acesso em 22 de janeiro de 2009.
- IBGE. Disponível no site: <http://www.ibge.gov.br>, acesso em julho de 2010.
- ICEP (2005). *Os Investimentos Portugueses no Brasil*. São Paulo: Icep Portugal.
- IETTO-GILLIES, Grazia (2005). *Transnational Corporations and International Production: concepts, theories and effects*. Cheltenham, UK/Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- INFO da Abril.com (2010). Brasil tem 2ª tarifa de celular mais cara. Capturado no site: <http://info.abril.com.br/noticias/tecnologia-pessoal/brasil-tem-2-tarifa-de-celular-mais-cara-08022010-32.shl>, acesso em 16 de abril de 2011.

- IPEA (2011). Comunicados do Ipea, nº 86. Relações comerciais e de investimentos do Brasil com os demais países do BRICS. Capturado no site:  
[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110413\\_comunicadoipea86.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110413_comunicadoipea86.pdf). Acesso em 12/04/2011.
- JORGE, Marina Filgueiras (2008). Investimento Estrangeiro e Inovação: um estudo sobre ramos selecionados da indústria no Brasil. Brasília: IPEA. (Texto para Discussão nº 1327). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em 23/03/2009.
- JORNAL Estado de São Paulo (2007). Custo do Pedágio põe Rodovias Paulistas em Xeque. Caderno Economia & Negócios. Capturado no site: [http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20071010/not\\_imp62856,0.php](http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20071010/not_imp62856,0.php), Acesso em 11/04/2011.
- LEAL, Ana Catarina Pereira Mendes (2005). O Investimento das Empresas Portuguesas no Brasil – Uma Experiência de Diplomacia Económica? Aveiro (PT): Universidade de Aveiro. (Dissertação de Mestrado).
- LEI 9.472, de 16/07/97.
- LEI 9.491, de 09/09/97.
- LEI nº 9.295, chamada de Lei Mínima, 1996.
- LOPES JÚNIOR, Edmilson (1995). Instituições e Mercado: considerações sobre o neo-institucionalismo. *TEMÁTICAS*, Campinas, 3(5/6):101-138, jan./dez.
- LOTTA, Gabriela e MARTINS, Rafael (2004). Capital Social e Redes Sociais: uma alternativa para análise da política pública de educação em Icapuí-CE. *ANAIS...* Rio de Janeiro: I Encontro Nacional da Administração Pública e Governança (EnAPG) da Associação Nacional da Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).
- MARCH, J. e OLSEN, J. (1989). *Rediscovering Institutions: the organizational basis of politics*. New York: Macmillan.
- MARQUES, Rafael (2003). Introdução: os trilhos da nova sociologia económica. In: PEIXOTO, João; MARQUES, Rafael (orgs.). *A Nova Sociologia Económica: uma antologia*. Oeiras (PT): Celta Editora.

- MARTELETO, Regina Maria e SILVA, Antonio Braz de Oliveira e (2004). Redes e Capital Social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, Brasília, v. 33, nº 3, pp. 41-49, set./dez.
- MATEUS, Abel Moreira (2006). *Economia Portuguesa*. 3ª Edição Revista e Aumentada. Lisboa: Editorial Verbo.
- MELLO, Marina Figueira de (1994). Privatização e Ajuste Fiscal no Brasil. *PESQUISA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO*. Rio de Janeiro, v. 24, nº 3, pp. 445-518, dez.
- MENEZES, Ana Maria Ferreira (2002). O Processo de Descentralização e as Contas Públicas: um estudo sobre as bases financeiras municipais baianas. Salvador: UFBA, 2002. (Tese Doutorado).
- MENEZES, Ana Maria Ferreira (1995). O Processo de Privatização no Brasil: algumas questões sobre produtividade, eficiência e competição, *Caderno do CEAS*, nº 159, setembro/outubro, p. 38-49.
- MENEZES, Ana Maria Ferreira e FONSECA, Manoel Justiniano Melo da (2010a). Capital Social, Redes e Desenvolvimento: um “estado da arte” da teoria. In: ARAGÃO, Francisca Santos e SEPÚLVEDA, Osmar G. (orgs.). *Reflexões de Economias Baianas 2009*. Salvador: CORECON-Ba.
- MENEZES, Ana Maria Ferreira e FONSECA, Manoel Justiniano Melo da (2010b). Institucionalismo e sua Análise das Organizações. In: SEPÚLVEDA, Osmar G. (org.). *Reflexões de Economias Baianas 2010*. Salvador: CORECON-Ba.
- MENEZES, Ana Maria Ferreira e FONSECA, Manoel Justiniano Melo da (2003). A Mundialização do Capital e seus Rebatimentos na Economia Brasileira: análise dos processos de abertura econômica e de privatização. Salvador: *BAHIA ANÁLISE E DADOS*, v. 13, nº 1, p. 9-21.
- MEYER, John W. (2008). Reflections on Institutional Theories of Organizations. Disponível no site: <http://pt.scribd.com/doc/56594455/John-W-Meyer-2008-Reflections-on-Institutional-Theories-of-Organizations>. Acesso em 08/06/2011.
- MINTZBERG, Henry (1979). *The Structuring of Organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- MINTZBERG, Henry (1995). *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.

- MODIANO, Eduardo (1999). *Um Balanço da Privatização nos Anos 90*. Rio de Janeiro: BNDES.
- MOTTA, Paulo Roberto. (2001). *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 12ª. ed. Rio de Janeiro: Record.
- NASCIMENTO, Emerson Oliveira do. (2009). Os Novos Institucionalistas na Ciência Política Contemporânea e o Problema da Integração Teórica. *REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA*, Brasília, nº 1, jan./jun. (Dossiê “Teoria Política Hoje”).
- NEVES, José (2001). Estruturas Organizacionais. In: CARVALHO FERREIRA, José Maria; NEVES, José e CAETANO, António. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Mc Graw Hill.
- O GLOBO Economia (2011). Vivo condiciona redução de tarifa de interconexão a compensações. Capturado no site: <http://oglobo.globo.com/economia>, acesso em 09 de abril de 2011.
- OLIVEIRA FILHO, Luiz Chrysostomo de (1991). O Timing da Privatização. In: VELLOSO, João Paulo dos Reis (org.). *Brasil em Mudança*. São Paulo: Nobel, p. 87-96.
- OLSON, Mancur (1998). *A Lógica da Acção Colectiva: bens públicos e teoria dos grupos*. Oeiras (PT): Celta Editora.
- PASTE – Perspectivas para Ampliação e Modernização do Setor de Telecomunicações (1997). Disponível no site: <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em 04 de setembro de 2002.
- PASTE – Perspectivas para Ampliação e Modernização do Setor de Telecomunicações (2000). Disponível no site: <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em 12 de julho de 2010.
- PENROSE, Edith (2006). *A Teoria do Crescimento da Firma*. Campinas, SP: Editora Unicamp.
- PEREIRA, Paulo Trigo (1996). A acção Colectiva Voluntária e o Papel do Estado. In: CARVALHO FERREIRA, José Maria; MARQUES, Rafael e RAPOSO, João Peixoto (orgs.). *Entre a Economia e a Sociologia*. Oeiras (PT): Celta Editora.
- PINHEIRO, Armando Castelar e GIAMBIAGI, Fabio (1992). As Empresas Estatais e o Programa de Privatização do Governo Collor. *PESQUISA E*



*PLANEJAMENTO ECONÔMICO*, Rio de Janeiro, v. 22, nº 2, ago., p. 241-288.

PINHEIRO, Armando Castelar (2000). *A Experiência Brasileira de Privatização: o que vem a seguir?* Rio de Janeiro: BNDES. (Texto para Discussão nº 87).

PLANETA Universitário.com (2010). UCB - Anatel deve regulamentar tarifa de interconexão cobrada por operadoras de telefonia móvel. Capturado no site: [http://www.planetauniversitario.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12796:ucb-anatel-deve-regulamentar-tarifa-de-interconexao-cobrada-por-operadoras-de-telefonia-movel&catid=27:notas-do-campus&Itemid=73](http://www.planetauniversitario.com/index.php?option=com_content&view=article&id=12796:ucb-anatel-deve-regulamentar-tarifa-de-interconexao-cobrada-por-operadoras-de-telefonia-movel&catid=27:notas-do-campus&Itemid=73), acesso em 10 de abril de 2010.

PLANO GERAL DE OUTORGAS (1998). Aprovado pelo Decreto nº 2.534, de 02 de abril de 1998. (Publicação - D.O.U. de 03/04/98).

PORTAL SAPO (2010). Uso da 'golden share' valeu a pena. Capturado no site: [http://economico.sapo.pt/noticias/uso-da-golden-share-valeu-a-pena\\_95703.html](http://economico.sapo.pt/noticias/uso-da-golden-share-valeu-a-pena_95703.html), acesso em 31 de julho de 2010.

PORTAL SAPO (2010). Entrada da PT na Oi passa por investimento em banda larga no Brasil. Capturado no site: [http://economico.sapo.pt/noticias/entrada-da-pt-na-oi-passa-por-investimento-em-banda-larga-no-brasil\\_95611.html](http://economico.sapo.pt/noticias/entrada-da-pt-na-oi-passa-por-investimento-em-banda-larga-no-brasil_95611.html), acesso em 31 de julho de 2010.

PORTUGAL. Decreto Lei nº 122 (1994), publicada no Diário da República em 14 de maio. Versa sobre a reorganização e a renovação do tecido empresarial do setor das comunicações, possibilitando a criação da Portugal Telecom.

PORTUGAL. Presidência do Conselho de Ministros. Resolução do Conselho de Ministros nº 61 (1997a), publicada no Diário da República em 15 de abril. Versa sobre a Nova Política para a Internacionalização (NIP).

PORTUGAL. Presidência do Conselho de Ministros. Resolução do Conselho de Ministros nº 168 (1997b), publicada no Diário da República em 09 de outubro. Versa sobre a Criação do Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas (FIEP).

PORTUGAL TELECOM (1997). *Relatório e Contas Consolidadas*. Disponível no site: <http://www.portugaltelecom.pt>. Acesso em 17/07/2007.

PORTUGAL TELECOM (1998). *Relatório e Contas Consolidadas*. Disponível no site: <http://www.portugaltelecom.pt>. Acesso em 17/07/2007.

- PORTUGAL TELECOM (1999). *Relatório e Contas Consolidadas*. Disponível no site: <http://www.portugaltelecom.pt>. Acesso em 17/07/2007.
- PORTUGAL TELECOM (2000). *Relatórios e Contas Consolidadas*. Disponível no site: <http://www.portugaltelecom.pt>. Acesso em 17/07/2007.
- PORTUGAL TELECOM (2001). *Relatórios e Contas Consolidadas*. Disponível no site: <http://www.portugaltelecom.pt>. Acesso em 17/07/2007.
- PORTUGAL TELECOM (2002). *Relatório e Contas Consolidadas*. Disponível no site: <http://www.portugaltelecom.pt>. Acesso em 17/07/2007.
- PORTUGAL TELECOM (2003). *Relatório e Contas Consolidadas*. Disponível no site: <http://www.portugaltelecom.pt>. Acesso em 17/07/2007.
- PORTUGAL TELECOM (2004). *Relatórios e Contas Consolidadas*. Disponível no site: <http://www.portugaltelecom.pt>. Acesso em 17/07/2007.
- PORTUGAL TELECOM (2005). *Relatórios e Contas Consolidadas*. Disponível no site: <http://www.portugaltelecom.pt>. Acesso em 17/07/2007.
- PORTUGAL TELECOM (2006). *Relatórios e Contas Consolidadas*. Disponível no site: <http://www.portugaltelecom.pt>. Acesso em 17/07/2007.
- PORTUGAL TELECOM (2007). *Relatório e Contas Consolidadas*. Disponível no site: <http://www.portugaltelecom.pt>. Acesso em 15/08/2008.
- PORTUGAL TELECOM (2008). *Relatórios e Contas Consolidadas*. Disponível no site: <http://www.portugaltelecom.pt>. Acesso em 24/07/2009.
- PORTUGAL TELECOM. *Relatório e Contas Consolidadas (2009)*. Disponível no site: <http://www.portugaltelecom.pt>. Acesso entre fevereiro e junho de 2010.
- POTUGAL TELECOM (2004b). Capturado no site: <http://www.portugaltelecom.pt>, acesso em dezembro de 2004.
- POTUGAL TELECOM (2011). Actualização sobre investimento e parceria estratégica com a Oi - conclusão da transacção. Capturado no site: <http://www.portugaltelecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Pressrel/Noticias/2011/com28mar2011.htm>, acesso em 02 de abril de 2011.
- PUTNAM, Robert D. (2000). *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna*. Tradução Luiz Alberto Monjardim. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

- REVISTA ÉPOCA (2007). Enfim, Lula privatizou..., edição 491, de 11/10.  
Capturado no site:  
<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG79551-6009-491,00-ENFIM+LULA+PRIVATIZOU.html>, acesso em 11 de abril de 2011.
- REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS (2009). Países emergentes têm duas vezes mais assinantes de celulares. Capturada no site:  
<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI65867-16382,00-PAISES+EMERGENTES+TEM+DUAS+VEZES+MAIS+ASSINANTES+DE+CELULARES.html>, acesso em 09 de maio de 2010.
- RIBEIRO, José Félix (2003). A Internacionalização da Economia Portuguesa na Década de 90. *PROSPECTIVA E PLANEAMENTO*, 9 (nº especial), p. 69-85.
- SANTOS, Theotonio dos. (1995). *Economia Mundial, Integração Regional e Desenvolvimento Sustentável: as novas tendências da economia mundial e a integração latino-americana*. 3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- SCHUMPETER, Joseph Alois (1982). *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural. (Os economistas).
- SCOTT, Richard William. (1991). Unpacking Institutional Arguments. In: POWELL, Walter e DIMAGGIO, Paul. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Chicago University Press.
- SCOTT, Richard William. (1992). "The Organization of Environments: network, cultural and historical elements". In: MEYER, John e SCOTT, Richard William. *Organizational Environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications.
- SCOTT, Richard William. (2008). *Institutions and Organizations: ideas and interests*. Estados Unidos: Sage Publications, 280 p.
- SILVA, Joaquim Ramos. (2002). *Portugal/Brasil: uma década de expansão das relações económicas, 1992-2002*. Lisboa: Terramar.
- SILVA, Joaquim Ramos (2003). Significado e Perspectivas do Reencontro Económico entre Brasil e Portugal. Salvador: *BAHIA ANÁLISE E DADOS*, v. 13, nº 1, p. 23-29.
- SILVA, Joaquim Ramos (2005). A Internacionalização das Empresas Portuguesas: a experiência brasileira. São Paulo: *RAE - REVISTA DE*

- ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS*, vol. 45, Minas Gerais - Edição Especial, pp. 102-115.
- SILVA, Joaquim Ramos (2006). O investimento directo estrangeiro. In: ROMÃO, António (Org.). *A Economia Portuguesa 20 Anos após a Adesão*. Coimbra: Edições Almedina, pp. 491-518.
- SILVA, Joaquim Ramos; FERNANDES, Francisco Chaves e COSTA, Carla Guapo. (2003). Empresas e Subsidiárias Portuguesas no Brasil: um panorama. *PROSPECTIVA E PLANEAMENTO*, 9 (nº especial), p. 97-121.
- SOUSA, Rodrigo Abdalla Filgueiras de; OLIVEIRA, João Maria de e KUBOTA, Luis Cláudio (2010). Efeitos da Convergência sobre a Aplicação de Políticas Públicas para Fomento dos Serviços de Informação e Comunicação. In: CASTRO, Daniel; MELO, José Marques de e CASTRO, Cosette. (Orgs.). *Panorama da Comunicação e das Telecomunicações no Brasil*. Brasília: Ipea, v. 1.
- TEIXEIRA, Maria Eunice Ribeiro Monteiro (2011). A estratégia de internacionalização da Portugal Telecom em perspectiva comparada. Lisboa: ISEG/UTL. (Dissertação de Mestrado).
- TEIXEIRA, Aline Saraiva (2006). Estruturas e Formatos Organizacionais. escolhas e articulação estratégica na Telemar Norte Leste S/A: um estudo de caso no período de 1998 a 2004. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. (Dissertação de Mestrado).
- TELECO. Capturado no site: <http://www.teleco.com.br>, acesso entre agosto de 2007 e julho de 2010.
- THÉRET, Bruno. (2003). As Instituições entre as Estruturas e as Ações. *LUA NOVA*, n. 58, p. 223-256.
- TI INSIDE Online (2011). Para Ipea, governo precisa de política de longo prazo para as comunicações. Entrevista de Márcio Pochmann. Capturado no site: <http://www.tiinside.com.br/08/02/2011/para-ipea-governo-precisa-de-politica-de-longo-prazo-para-as-comunicacoes/ti/213221/news.aspx>, acesso em 14 de fevereiro de 2011.
- TSEBELIS, George (1998). *Jogos Ocultos*. São Paulo: EdUSP.
- VALOR ONLINE (2011). Oi vai à Anatel e Cade contra concorrentes. Capturado no site: <http://www.valoronline.com.br>, acesso em 09 de abril de 2011.

- VEBLEN, Thorstein (1967). *A teoria da Empresa Industrial*. Trad. port., Porto Alegre: Globo.
- VEBLEN, Thorstein (1969). *Veblen on Marx, Race, Science and Economics. The place of science in modern civilization and other essays*. (1ª ed: 1919). New York: Capricorn Books.
- VEBLEN, Thorstein (1983). *A Teoria da Classe Ociosa: um estudo econômico das instituições*. São Paulo: Abril Cultural. (Os economistas).
- WILLIAMSON, Oliver (1989). *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- YIN, Robert K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookmn.

## GLOSSÁRIO

ARPU - *Average Revenue per User*. Receita média por cliente. Média mensal das receitas de serviço por número médio de utilizadores no período.

CAPEX - *Capital expenditure*. Investimento em imobilizado corpóreo e incorpóreo.

*Cash flow* - A diferença entre os *cash inflows* e os *cash outflows* num determinado período.

*Cash flow* operacional - *Cash flow* operacional = EBITDA – CAPEX +/- alteração do fundo de maneo +/- provisões não monetárias.

COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.

DTH (Direct To Home), onde a distribuição de sinais para os assinantes é feita através de satélites.

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation*. Resultados operacionais antes de amortizações. EBITDA = resultado operacional + amortizações + custos com benefícios de reforma.

Fistel - Fundo de Fiscalização das Telecomunicações.

Fust - Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações.

ICMS - Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) é um imposto estadual.

ISP - *Internet Service Provider*. Empresa que fornece o acesso à internet.

Margem EBITDA - EBITDA / receitas operacionais.

MEO - Oferta *triple-play* - Oferta integrada de serviços de voz, televisão e Internet.

MMDS - Serviço de Distribuição de Sinais Multiponto Multicanais, onde a distribuição de sinais utiliza radiofrequências na faixa de de microondas (2500 a 2680 MHz).

MOU - *Minutes Of Usage*. Minutos mensais de uso do celular, obtido dividindo-se os minutos de tráfego do celular no período (chamadas originadas e recebidas) pelo número médio de celulares no período e pelo número de meses do período.

NASDAQ - *National Association of Securities Dealers Automated Quotations*. Bolsa de Valores das empresas de alta tecnologia de Nova Iorque.

PIS - Programa de Integração Social do governo brasileiro.

*Price-cap* - Sistema "teto-preço" é uma forma de regulação desenvolvida na década de 80 no Reino Unido.

Resultado operacional - Resultado antes de resultados financeiros e impostos + custos do programa de redução de efetivos + menos (mais) valias na alienação de imobilizado + outros custos líquidos.

SMS - *Short Message Service*. Serviço de mensagens curtas de texto para celulares, que permite o envio e recebimento de mensagens alfanuméricas.

*SoHo* – Small Office and Home Office

*Spin-Off* da PT Multimédia - Separação da PT Multimédia do Grupo PT. A separação foi realizada em 13 de Novembro de 2007, quando a Portugal

Telecom deixou de deter qualquer ação da PT Multimédia, sendo que as mesmas foram transferidas diretamente para a conta dos acionistas da PT.

UMTS - Universal Mobile Telecommunication System. É um sistema de telecomunicações móveis da terceira geração, que constitui o elemento europeu da família global de sistemas móveis *International Mobile Telecommunications 2000* (IMT-2000).

VU-M - O Valor de Remuneração de Uso de Rede do Serviço Móvel Pessoal (SMP) remunera uma prestadora de SMP, por unidade de tempo, pelo uso de sua rede. O Valor de Uso da Rede Móvel (VU-M) é pactuado através de livre negociação entre operadoras, mas de acordo com a Resolução 480, de 14 de agosto de 2007, da Anatel, a partir de 2010 a mesma passou a determinar, com base em um modelo de custos, o valor de referência da tarifa de interconexão em rede móvel.

*Wholesale* - Mercado atacadista de banda larga

3G - *3Generation*. Terceira geração é um termo genérico que cobre várias tecnologias para redes móveis (UMTS, W-CDMA e EDGE), as quais integram serviços de multimédia, permitindo a transmissão de dados a uma velocidade superior à da tecnologia GSM.