

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PPGA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – MESTRADO PARA EXECUTIVOS/98

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

**PROPOSTA DE DISSERTAÇÃO**

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Henrique M. R. de Freitas**

**ORIENTANDO: Marco Aurélio de Assis**

**Porto Alegre, 2001**

## **Sumário**

<b>1. Tema e Justificativa</b>	03
<b>2. Objetivos</b>	
2.1. Geral	06
2.2. Específicos	06
<b>3. Revisão da Literatura</b>	
3.1. Globalização e desregulamentação	08
3.2. Informação, conhecimento e decisão	11
3.3. Tecnologia da Informação	13
3.4. Gestão de Projetos para Implantação	16
<b>4. Método</b>	19
<b>5. Contexto aplicado</b>	21
<b>6. Cronograma das atividades</b>	26
<b>7. Contribuições potenciais</b>	27
<b>8. Referências bibliográficas</b>	28

## 1. Tema e Justificativa

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

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

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

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

(Lesca apud Freitas e Lesca, 1992)

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

das empresas imigrantes), mas também dando opção de escolha ao consumidor final em relação aos serviços básicos que dispunha.

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

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

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

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

Na descrição do contexto aplicado, será abordado o setor de telecomunicações, as características mais importantes, a regulamentação, as diferenças entre a empresa original e a empresa-espelho – planta instalada, planos de expansão, estratégias,

tecnologias, objetivos, etc. – e as características principais da empresa-espelho sob estudo.

Para o bom andamento dos trabalhos relativos a essa dissertação, é mostrado um cronograma contendo as tarefas-macro envolvidas desde o início até o término da dissertação. Ao final, constam as contribuições potenciais deste estudo para o contexto do autor e para outras empresas que possam lançar mão deste tipo de análise para seu benefício, bem como as referências bibliográficas utilizadas.

## 2. Objetivos

### 2.1. Geral

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

### 2.2. Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

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

Através do relato do ocorrido durante a implantação da empresa-espelho, pretende-se resgatar o histórico da maior quantidade de fatos relevantes que antecederam o lançamento no mercado de uma empresa-espelho, para que sirva de referência a processos futuros.

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

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

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

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

### **3. Revisão da literatura**

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

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

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

Segundo Goulart (1994), a globalização está vinculada, além do crescimento das interdependências na economia dos diversos países, a três aspectos principais: o nascimento de empresas transnacionais, o aperfeiçoamento da informática e das comunicações (avanço tecnológico) e o crescimento do fluxo de capitais através do intercâmbio comercial e interempresas.

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

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



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

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

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

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

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

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

- O rápido crescimento dos mercados financeiros globais a partir de 1970, facilitado pela desregulamentação dos mercados financeiros e pelo avanço e surgimento de novas tecnologias de informação;
- A globalização das atividades empresariais, ajudada pelo fluxo de informações cada vez mais global proporcionado pela mídia; e
- A quebra da bipolaridade Estados Unidos – União Soviética, gerada pela implosão político-econômica desta e o declínio da hegemonia econômico-política daquele.

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

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

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

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

As empresas que compraram a concessão das antigas teles têm uma vantagem competitiva que é o tamanho da planta instalada, tendo uma quantidade bastante elevada de assinantes/usuários em seus sistemas. Já as empresas-espelho têm uma solução tecnológica muito superior, na maioria dos casos, aos serviços proporcionados no mercado, porém levam desvantagem em relação ao tempo: começam a operar num período médio de um a dois anos após vendidas as antigas teles à iniciativa privada. Isto

proporciona um tempo de adequação da planta instalada às novas tecnologias disponíveis no mercado global, pelo menos nos grandes centros – alvo de qualquer operação que queira ser rentável.

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

### **3.2. Informação, conhecimento e decisão**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Além do conhecimento do gestor temos, também, a contribuição do conhecimento organizacional, que permite às empresas reorganizarem seus recursos de acordo com as características do meio em que se encontram, que, conforme já dito, se encontra em constante mudança. Olhando um pouco para o ramo fabril, não objeto deste estudo, buscamos uma observação interessante em relação à importância do conhecimento organizacional: fábricas tenderão a se transformar em laboratórios de aprendizagem, para poder se adaptar às mudanças do ambiente (Leonard-Barton, 1994).

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

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

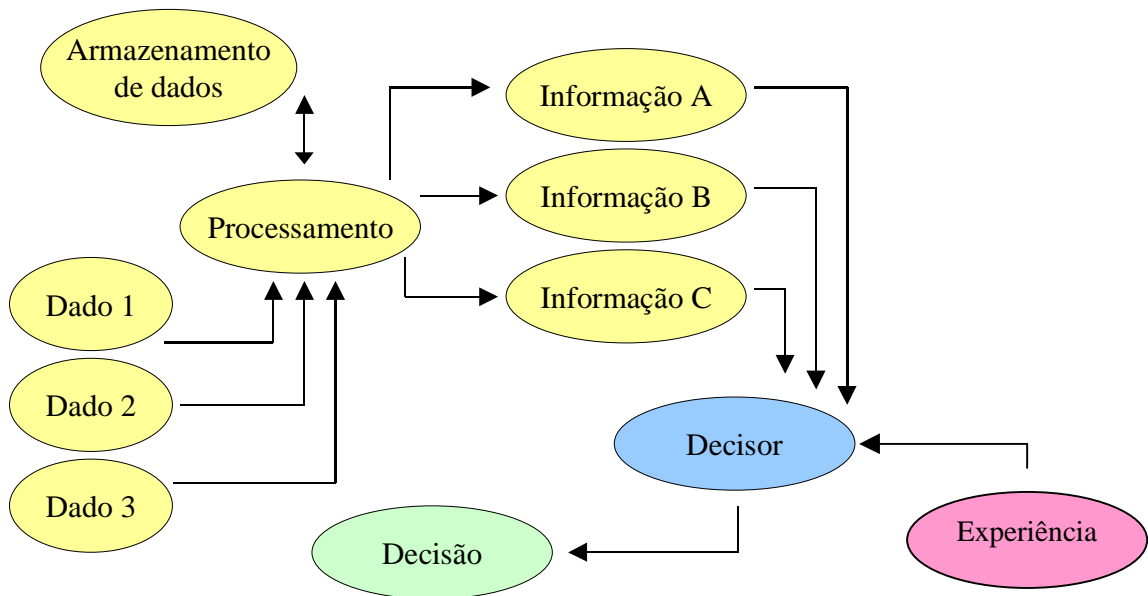


Fig. 1 - Ciclo decisório, dos dados à decisão do gestor (adaptada de Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997).

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

### 3.3. Tecnologia da Informação

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

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

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

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

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

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

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

Intranet (ou internet corporativa) é uma rede baseada no protocolo IP, que utiliza as características da World Wide Web, porém de maneira restrita ao ambiente da organização. Além disto, a intranet pode ser conectada à estrutura da rede pública, utilizando a tecnologia internet, para interligar a matriz às filiais, pontos de distribuição, representantes, etc., ou interligá-la a qualquer outra ligada à internet. Tudo que circula

em forma de papel na empresa, como manuais, políticas de qualidade, procedimentos, catálogos ou qualquer outra informação útil, pode ser disponibilizada na intranet de forma simples, bastando para tal um desenvolvimento de documentos em formato de Hipertextos, interligados por links.

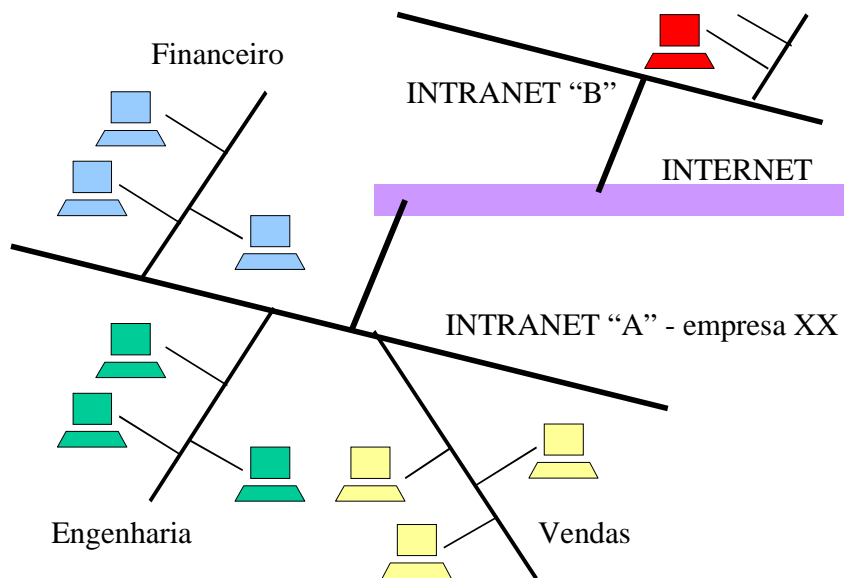


Fig. 2 - Interligação entre intranets e a internet, conectando organizações (elaborada pelo autor).

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

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

### 3.4. Gestão de Projetos para Implantação

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

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

Os métodos de planejamento que se seguiram foram os da análise de redes, como o CPM (Critical Path Method, 1957) pela Dupont, e o PERT (Program Evolution and Review Technique, 1958), pelo Escritório de Projetos Especiais da marinha dos EUA; o primeiro foi dirigido à implantação de projetos industriais e o segundo, a projetos militares ligados à corrida espacial. Da combinação de ambas técnicas, resultou a que ficou conhecida como técnica de PERT-CPM. O PERT nasceu sendo um PERT-Tempo, que, com a evolução e a importância voltada para a alocação de recursos, passou a se caracterizar como PERT-Custo, já em 1962. Nesta mesma época, surgiu a primeira definição de projeto que sucintamente, o enunciava como sistema interligado de atividades com objetivo, prazo e custo pré-determinados.

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

O gerenciamento da construção caracterizou-se firmemente na década de 70, e nessa aplicação surgiram técnicas específicas para gerenciamento das interfaces entre a engenharia de projeto, suprimentos e construção. Isto, porém, ocorreu sem a caracterização de uma nova disciplina, distinta da engenharia ou administração de



empresas. A gerência de projetos era definida, então, como sendo a condução dos recursos necessários para a execução do projeto dentro das condições de prazo, qualidade e custo.

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

Na década de 80, a necessidade de identificação de responsabilidades num ambiente de múltiplas subdivisões de atividades e de organizações participantes levou à combinação da EAP – Estrutura Analítica do Projeto – com a EAO – Estrutura Analítica da Organização – cuja combinação de forma matricial permitiu a vinculação de frações específicas de atividades a unidades específicas da organização.

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

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

A partir desta expansão/aceitação de conceitos, descobriu-se que a aprendizagem (e tudo que dela decorre) fica extremamente facilitada com o planejamento e controle de atividades através de projetos. Hoje, praticamente, é aplicado a todos os campos da atividade humana. Evidentemente, isto só se tornou possível desde o momento em que o conceito de projeto foi sendo difundido na sua acepção mais ampla, como sistema interligado de atividades de relativa complexidade, não-repetitivas, com objetivo pré-

especificado, com restrições de custo e prazos, e recursos agrupados no início e dispersados no fim do projeto (Codas, 1987).

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

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

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

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

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

#### 4. Método

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

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

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

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

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

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

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

- Analisar os dados colhidos e formular as conclusões.

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

Por isso, na primeira etapa se buscará relatar o ocorrido desde o início – compra da licença para exploração do serviço, até o ponto de implantação da empresa no mercado. A coleta de dados se dará através da própria vivência do autor como coadjuvante no processo, lançando mão de sua experiência e daqueles que o cercam e juntamente com ele influenciaram tal processo.

Em seguida, a próxima etapa buscará identificar, no relato, os principais problemas ocorridos durante a implantação em questão, gerando um apanhado de pontos relevantes.

Por último, pretende-se sugerir melhorias nestes aspectos principais, como conclusões, servindo de referência para aqueles que se propuserem a levar a cabo processos semelhantes no futuro.

## 5. Contexto aplicado

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

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

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

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

Uma vez privatizado o setor, o Sistema Telebrás seria praticamente desfeito, surgindo a ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações, com atribuições bastante abrangentes também, porém muito mais voltada a regular a forma com que serão providos os serviços pelas operadoras derivadas dos leilões (antigas teles) e as empresas autorizadas (empresas-espelho), protegendo os interesses dos usuários e garantindo a livre concorrência entre elas. Para operação dos diversos interessados e os diferentes serviços, as telecomunicações recebem três ênfases: serviço de telefonia fixa, serviço de telefonia móvel e transporte. As telefonias fixa e móvel têm abrangência estadual, enquanto que o transporte tem abrangência nacional, possibilitando a comunicação interestadual e internacional.

Este mercado se mostrava com grande carência de telefones por habitante, demonstrando um pequeno crescimento histórico. Em estudos feitos a partir de 1996, ficou demonstrado o pequeno crescimento que o país atingiu anualmente. Com base nisso, foram traçadas as metas de crescimento por estado do Serviço Telefônico Fixo

Comutado (STFC), projetando quantidades de terminais a serem instalados em cada área de concessão até 2003.

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

Fonte: PASTE - versão 1997

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

Fonte: PASTE - versão 1997

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

Fonte: PASTE - versão 1997

Fig. 3 – quantidades de terminais telefônicos instalados e previstos, por região (fonte: site ANATEL – <http://www.anatel.gov.br>).

Neste contexto, surge a GVT, resultado de um consórcio formado por três empresas do mercado global de telecomunicações: a holandesa Global Village Telecom B.V., a norte-americana Com/Tech Communications Technologies e a também norte-

americana RSL Communications. A participação acionária é distribuída da seguinte forma: a Global Village Telecom responde por 78% das ações, enquanto que a Com/Tech possui 20% e a RSL os 2% restantes.

Sendo vencedora do último leilão para concessão de STFC, realizado em 27 de agosto de 1999, a GVT surge como nova a nova empresa-espelho que oferecerá serviços nas regiões sul, centro-oeste e parte da região norte do Brasil, numa área que cobre aproximadamente 30% do território nacional e abriga cerca de 38 milhões de pessoas. Esta área compreende os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre, além do Distrito Federal. A figura abaixo ilustra bem a área de abrangência.



Fig. 4 – área de abrangência nacional da GVT (fonte: site GVT: <http://gvt.net.br>)

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

Para instalar sua infra-estrutura no Brasil e possibilitar suas operações, a GVT está investindo (até 2002) US\$ 1 bilhão e gerando cerca de 600 empregos diretos já até o final de 2000. Além da rede de telefonia, a empresa pretende oferecer a seus

consumidores, entre outros serviços, os de transmissão de dados e acesso à internet em alta velocidade, utilizando o estado-da-arte em termos de tecnologia.

Uma das mais importantes etapas deste processo de investimentos foi completada com a seleção dos fornecedores de infra-estrutura e equipamentos, assegurando financiamentos no valor de US\$ 550 milhões. Estes contratos tornarão possível a instalação da primeira rede de comunicações de dados e voz 100% integrada do Brasil.

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

Além dos contratos de equipamentos de telecomunicações, a GVT possui um contrato de US\$ 50 milhões com a Hewlett Packard, para fornecimento do centro de dados e da rede corporativa. A Kenan/Lucent é responsável pelo sistema de faturamento e, além disto, a Lucent também estará fornecendo a tecnologia a ser utilizada nos call centers – atendimento aos clientes. A integração de sistemas estará a cargo da Andersen Consulting, enquanto que o sistema de gerenciamento administrativo e financeiro será fornecido pela SAP (ERP).

Com estes fornecedores, a GVT estará estabelecendo uma ampla rede de serviços múltiplos em sua área de atuação, em resposta à crescente demanda dos usuários a serviços de telefonia e de transmissão de dados em alta velocidade. Entre outros serviços, o acesso de alta velocidade à Internet permitirá que os usuários assistam vídeos, tanto no computador quanto na televisão, contando com excelente qualidade. A partir do ano de 2001, a companhia pretende operar em outras cidade importantes, e tão logo seja possível, oferecer serviços também fora de sua área atual de cobertura.

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



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

Fig 5 – quadro resumo da situação na área de concessão 2 (fonte: site GVT – <http://gvt.net.br>).

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

Com o novo panorama posto, passam a existir apenas duas grandes empresas operando serviços de telefonia fixa comutada na área 2 (área de cobertura mostrada na figura 4) – a Tele Centro Sul e a GVT , exercendo livre concorrência e reguladas pelo governo através da ANATEL.

## 6. Cronograma

O desenvolvimento do trabalho se dará conforme a programação abaixo.

Coleta de dados (pesquisa exploratória) para relato do caso:

Pesquisa bibliográfica	ago/2000-mar/2001
Observação	ago/2000-mar/2001
Relato dos fatos e dados coletados	mar-abr/2001
Estruturação das conclusões na Dissertação definitiva	mai/2001
Defesa da dissertação	mai/2001

## **7. Contribuições potenciais deste estudo**

Através da análise do caso da implantação de uma empresa-espelho de telefonia, pretende-se contribuir de forma efetiva para processos similares futuros, ajudando a esclarecer aspectos importantes e alertando para problemas potenciais que existem durante este tipo de processo.

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

Igualmente, este estudo pretende ser válido de forma direta para as empresas envolvidas com esta realidade em seus negócios, evidenciando as principais dificuldades enfrentadas durante a implantação da GVT – já concomitante com sua operação.

## 8. Referências bibliográficas

- BARTLETT, C. Internacionalização de Empresas – RBCE nº 45, out/nov/dez 1995.
- BAUD, M. F. A Globalização dos Mercados – Correio da Unesco, janeiro 1997.
- BETTIS, R.A.; HITT, M.A. The New Competitive Landscape – Strategic Management Journal, vol.16, 1995.
- CODAS, M.B. Gerencia de Projetos, uma reflexão histórica – Revista de Administração de Empresas, jan/mar 1987.
- FREITAS, H.; BECKER, J.L.; KLADIS, C.; HOPPEN, N. Informação e Decisão, Sistemas de Apoio e seu impacto – Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação – Revista de Administração, São Paulo v.27, n.3, p.92-102, julho/setembro 1992.
- GOULART, L. A Evolução na Dinâmica da Internacionalização – RBCE nº 41, outubro/novembro/dezembro 1994.
- HOPPEN, N.; BECKER, J. L. Administração de Projetos: Uma Metodologia ao alcance de todos – Caderno de produção, Programa de Eficácia Gerencial, outubro, 1992.
- LEONARD-BARTON, D. Wellsprings of Knowledge – Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.
- OLIVEIRA, M. Um método para obtenção de indicadores visando a tomada de decisão na etapa de concepção do processo construtivo: a percepção dos principais intervenientes – Tese de Doutorado. Porto Alegre: PPGA/EA/UFRGS, 1999.
- OHMAE, K. Poder da Tríade – Editora Pioneira, 1989.
- OMAN, C. O Desafio para os Países em Desenvolvimento – RCBE nº 39, abril/maio/junho 1994.
- SITE ANATEL – <http://www.anatel.gov.br>
- SITE GVT – <http://www.gvt.net.br>
- TAPSCOTT, D.; CASTON, A. Mudança de Paradigma: A nova promessa da Tecnologia da Informação – São Paulo: Makron-McGraw-Hill, 1995.
- YIN, R.K. Design and Methods – Sage Publications, 1994.