

Análise do setor de telecomunicações: Um estudo de caso da estratégia adotada pela BCP Nordeste.

J. P. Chrispim Neto¹

Rua Major Paula Moreira 718 - Barro Vermelho
CEP. 59030-440 Natal/RN Brasil
Tel. (84) 3081-4878
padilhachrispim@yahoo.com.br/padilha@asgasistemas.com.br

Pesquisador da AsGa Sistemas – Projeto Horus
Bolsista de Desenvolvimento Tecnológico Industrial do CNPq
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Programa de Mestrado em Engenharia de Produção

RESUMO

O presente trabalho analisa a estratégia de entrada de novos competidores na Banda B de telefonia celular no Brasil após a privatização do setor em 1997. O caso escolhido foi a BSE SA (BCP Nordeste) que adquiriu a licença para a região 10. Foram analisadas as estratégias para o início da operação, como influenciaram no sucesso inicial, as ações de consolidação do market share obtido, os prováveis erros que a levaram lentamente ao ocaso e como o conjunto de fatores e ações empreendidas tiveram como consequência sua compra e incorporação pela Telecom América.

Palavras-chave: Telecomunicações, Estratégia, Competitividade, Privatização, Estudo de caso.

1. INTRODUÇÃO

Com a privatização do setor de telefonia celular em 1997 novos entrantes adotaram estratégia para competir em um segmento de mercado que possuía uma grande demanda reprimida. A Lei 9.472 – Lei Geral das Telecomunicações permitiu que houvesse a competição conforme o modelo previsto por Poter (1988).

Novas empresas iniciaram suas operações e novos produtos e serviços foram criados para atender a perspectiva do mercado. A BSE SA – conhecida por BCP Telecomunicações foi à empresa concessionária da Banda B no nordeste do Brasil e iniciou suas atividades em 1997.

Este estudo de caso avalia as estratégias tomadas em sua trajetória, e o contexto deste mercado que passou por duas grandes transformações em menos de 10 anos..

2. O MERCADO EM 1997

Em 1997 a delineação do mercado de celulares estava tomando um enfoque totalmente novo. Até aquele ano, a telefonia celular no Brasil era estatal, com companhias estaduais que exploravam a telefonia fixa comutada e a telefonia móvel. Essas empresas se agrupavam através do sistema Telebrás, ficando a cargo da também estatal Embratel, a exploração da telefonia a longa distância e internacional.

Com o primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, através do ministro das telecomunicações Sérgio Mota, o modelo das telecomunicações do Brasil foi totalmente redesenhado visando à desestatização através do PND (Programa Nacional de Desestatização) e o reenfoque do Estado para a criação e manutenção de um marco regulatório e fiscalizatório. Em 1995 o Governo Federal através da Emenda Constitucional nº. 8, de 15.08.95, iniciou o processo de reformas no setor de telecomunicações com a abertura à participação de capitais privados.

Em julho de 1997, o Congresso Nacional aprovou a Lei Geral das Telecomunicações - Lei nº. 9.472, de 16 de julho de 1997, a qual visava à privatização das empresas do Sistema Telebrás e a competição no mercado até então estatal e monopolista. A Lei também estabeleceu a criação da ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações - para funcionar como agência fiscalizadora e reguladora, cabendo ao Minicom - Ministério das Comunicações a formulação das políticas estratégicas do setor.

Segundo Pires (2004), o primeiro passo dado foi à determinação da geografia de atuação de cada grupo de empresas por área de concessão que seriam licitadas com a aprovação do Plano Geral de Outorgas (PGO) através do Decreto 2.534, de 02.04.98, que fixou parâmetros gerais para estabelecimento da concorrência no setor além disso definindo as áreas de atuação das empresas prestadoras de serviços de telefonia fixa e móvel e estipulando as regras básicas para abertura do mercado e autorizações futuras para exploração dos serviços; conforme podemos observar na figura 1.



Figura 1: Mapa com as áreas e delimitações geográficas de telefonia celular Banda A e B.

Neste contexto as licitações ocorreram em duas bandas para telefonia móvel:

- Banda A cuja frequência é de 824-835 e 845-846,5 Mhz.
- Banda B cuja frequência é de 835-845 e 846,5-849 Mhz.

As empresas da Banda A eram as antigas estatais que tinham sido separadas de suas fixas para serem

privatizadas. Usavam sistemas de redes de telefonia AMPS (Advanced Mobile Phone System - Padrão analógico) e eram obrigadas a mantê-lo para roaming nacional e internacional. Não havia integração de suas centrais de comutação, possuíam estruturas organizacionais baseadas em gestões estatais burocratizadas em sua maioria, e, com sistemas de TI proprietários desenvolvidos internamente. Coube a italiana Telecom Italia Mobile – TIM através da Tele Nordeste Celular a aquisição da área 10 na Banda A.

As empresas da banda B licitaram a faixa de frequência sem herdar nenhuma infra-estrutura. A BSE adquiriu a licença da área 10 para a Banda B com lance vencedor de R\$555,5 milhões. Era um consórcio formado pelas empresa da Tabela 1:

Tabela 1: Distribuição societária da BSE SA.

Acionista * em milhares de ações	Ordinárias		Preferenciais		Total	
	Quant.*	%	Quant.	%	Quant.	%
Verbier Repres. e Particip. Ltda	67.523	44,8%	0	0,0%	67.523	14,9%
Dercet Holding Limited	0	0,0%	72.599	24,1%	72.599	16,1%
Barro Branco Repres. e Particip. S.A	0	0,0%	71.488	23,7%	71.488	15,8%
Bombshell Comércio e Participações Ltda	16.680	11,1%	16.891	5,6%	33.571	7,4%
BellSouth Latin American Investments II, Ltd	50.843	33,7%	127.196	42,2%	178.038	39,4%
OESP Participações Ltda	6.601	4,4%	13.203	4,4%	19.804	4,4%
Fixcel S/A	9.041	6,0%	0	0,0%	9.041	2,0%
Total	150.688	100,0%	301.376	100,0%	452.063	100,0%

Fonte: Comissão de Valores Mobiliários

As operações tiveram início em 8 de junho de 1998, com uma plataforma de rede 100% digital baseada em tecnologia TDMA. Eram seis Centrais de Comutação e Controle (Switch's), interligando 318 Estações Rádio-Base (ERB's) e 45 Reforçadores de Sinal. Sua área de concessão possuía população superior a 27 milhões de pessoas, que representava 16% da população brasileira. Distribuídos em uma extensão territorial de 636 mil km² e totalizando 1.080 municípios, dos quais apenas 25 tinham população superior a 100.000 habitantes. Contando-se os municípios com população superior a 30.000 habitantes este número subiria para 163 cidades.

Analisando o setor pelo modelo de Porter (1998), observa-se que esteve em oposição as suas cinco forças competitivas:

- Entrada de novos concorrentes;
- Ameaça de produtos/serviços substitutos;
- Poder de negociação dos clientes;
- Poder de oferta dos fornecedores;
- Rivalidade entre os concorrentes – competitividade.

Segundo Turola (1999):

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam à intensidade da concorrência no setor, bem como a rentabilidade, sendo que as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. Essa competitividade predomina no setor de telefonia celular, com entrada de novos concorrentes, obrigando as antigas operadoras estatais a acordarem para o mercado, esquecendo dos subsídios governamentais e se direcionando para uma organização enxuta, rentável e lucrativa."

As seguintes barreiras de entradas surgiram neste período:

a) Economia de escala – As empresas entrantes eram forçadas a ter economia de escala, oferecendo novos modelos de terminais para a utilização da capacidade ociosa de suas redes evoluídas tecnologicamente em relação às existentes, o que possibilitou a utilização do efeito da economia de escala dos fabricantes mundiais de terminais.

b) Diferenciação de produto – As empresas entrantes precisavam criar pacotes de minutos diferenciados, redes pré-pagas e pacotes integrados com modelos de terminais e pacotes de minutos para seguimento específicos de mercado, gerando um mix de produtos que se diferenciavam dos pacotes existentes dos concorrentes.

c) Custo de mudanças – Custo de atualização de pessoal em novas tecnologias e novos processos para adequar-se a mudança provocada pela entrada no mercado com tecnologia diferenciada da existente.

d) Poder de negociação dos compradores – Com a competição o poder dos compradores em busca por novos produtos e por um serviço de melhor qualidade gerou um aumento do poder de barganha dos compradores, forçando ao subsídio de terminais e promoções de pacotes de serviços.

Poder de oferta dos fornecedores – Os grandes fabricantes de terminais influenciaram na decisão da escolha de modelos de terminais devido ser a oferta disponível restrita ao padrão adotado pela operadora

3. AS DECISÕES ESTRATÉGICAS DA BSE NA IMPLANTAÇÃO DE SUA OPERAÇÃO.

A BSE precisou tomar uma série de decisões estratégicas para poder iniciar sua competição no setor de forma a adquirir um market share necessário para sua consolidação. Vale lembrar que a expectativa do setor era haver uma repressão do mercado devido à ineficiência de atendimento das operadoras de banda A naquele momento.

a) A primeira decisão da BSE foi à opção pela utilização do padrão americano de segunda geração IS 136 ou TDMA (Time Division Multiple Access - digital), que permitia o uso de três usuários por portadora de 64kb o que por si otimizava sua utilização em relação ao AMPS (Advanced Mobile Phone System – analógico) usado pelas operadoras concorrentes. Este padrão estava sendo utilizado amplamente nos Estados Unidos e em franco crescimento de usuários, a indústria estava começando a ganhar escala de produção na fabricação dos terminais e havia perspectiva de sua evolução competir com o GSM 900 (Global System for Mobile Communication - digital) que era o padrão europeu de telefonia celular que estava também em crescimento.

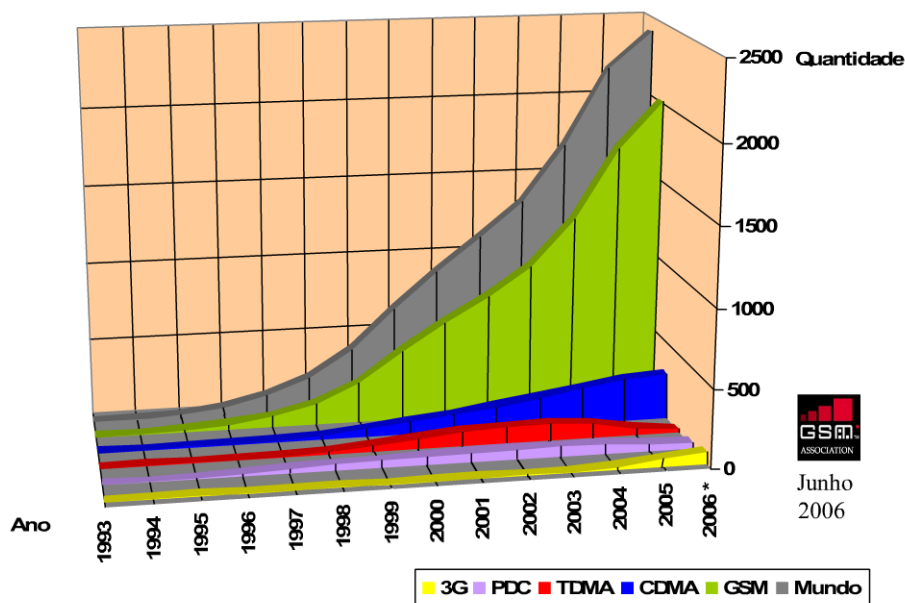


Figura 2: Evolução da telefonia móvel global.

Na figura 2 pode-se observar que em 1997, o mercado das redes com padrão GSM ainda era pequeno em escala global. Havia uma disputa pela predominância dos padrões de telefonia, concentrado basicamente no IS136 – TDMA, IS95 CDMA e GSM 900/GSM1800. No ano de 1997 o padrão GSM passou a tornar-se preferencial e teve, a partir deste ano, crescimento exponencial. A escolha da BSE pelo IS136 deveu-se ao mesmo ser utilizado pela Bell South na região de Atlanta – EUA. Acreditava-se haver uma maior facilidade de treinamento das equipes de engenharia brasileiras pelas equipes americanas, por estarem familiarizadas com o padrão.

b) A segunda decisão estratégica da BSE foi com relação à cobertura de estrada. A equipe de projetos que era composta basicamente de americanos, optou pela maior cobertura de estrada pela rede da BSE, o que era comum nos Estados Unidos. No entanto, a capacidade de densidade da rede da BSE, era inferior a da concorrente nas cidades acima de 30 mil habitantes.

c) A terceira decisão estratégica foi manter um número pequeno de fornecedores chaves para implantação de sua estrutura tecnológica. Os equipamentos de engenharia e de redes de TI foram fornecidos pela Nortel Networks. As switch's e ERB's eram da família DMS-MTX, as plataformas para interligação da rede de telefonia com a rede de dados eram baseadas na família Passport e a rede de TI era baseada nos equipamentos BayStack. Os equipamentos para o backbone eram fornecidos pela Alcatel NewBridge. Os rádios de comunicação do backbone eram fornecidos pela Harris. Os servidores para provisionamento eram HP com HP Unix. O minicomputador para o Billing era um Alpha Compaq com Unix. Os servidores corporativos ou departamentais e estações de trabalho eram da Compaq com Windows NT 4.0 Server e Windows NT 4.0 Professional.

d) A quarta decisão estratégica foi a unificação de todas as informações em torno de uma base de dados única. Usando um sistema modelado pela AMDOCS, através do AMDOCS CRM, mais tarde migrado para o AMDOCS Mobile. Isto permitiu a implementação de bases de dados relacional, em banco Oracle, que servia a toda a empresa.

e) A quinta decisão estratégica da BSE foi à criação de Callcenter próprio. A empresa sempre considerou o callcenter como a área nervosa da operação, porque é o lugar onde o cliente possui o acesso mais fácil e rápido através do *611. Para isso a empresa montou em suas bases de dados, uma área de Customer Care voltada exclusivamente para atendimento ao cliente. Os sistemas de TI para o callcenter levavam em conta a segmentação do atendimento por perfil do cliente, consumo, tipo de plano, etc. No atendimento havia uma intranet disponível exclusivamente para auxiliar o atendente na busca de uma solução para o cliente. Na medida em que novos problemas não identificados eram conhecidos, eles eram adicionados à intranet e passavam a fazer parte da base de atendimento. No seu lançamento o callcenter teve a facilidade de um amplo tempo de treinamento dos atendentes. Esta facilidade deveu-se ao time de suporte de TI, que era terceirizado, ter inovado na instalação dos quase 35 aplicativos nas 400 estações de atendimento. Esta inovação permitiu ao time de suporte antecipar em 55 dias as estações de atendimento, que foram reconfiguradas para treinamento dos atendentes aumentando assim o número de turmas no treinamento e fazendo com que mais pessoas fossem treinadas ao mesmo tempo.

f) A sexta decisão da BSE foi à estratégia de segmentação adotada pela empresa, fruto de uma intensa análise, estudos e pesquisas, sobre os consumidores de sua área de concessão. A partir deste estudo a BSE desenhou e implementou uma série de processos que permitiram uma aquisição mais qualificada e uma melhor gestão do ciclo de vida de seus clientes nos seus diferentes pontos de contato, tais como: Lojas BSE, "Dealers", "Telemarketing", "Call Center", "Internet", dentre outros. A gestão do ciclo de vida dos clientes foi possível graças ao correto uso do banco de dados da empresa, bem como, pela integração existente entre os diferentes pontos de contato da BSE. Através desse banco de dados único e qualificado, foram identificados os perfis de consumo, potencial de giro de clientes ou algum comportamento específico, possibilitando assim que a empresa se antecipasse e pudesse oferecer a estes clientes ou não clientes, serviços e produtos mais adequados às suas necessidades, no momento certo e através do meio mais adequado

4. AS CONSEQUÊNCIAS DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS ADOTADA.

Com relação à primeira estratégia a consequência da opção pelo IS135 mostrou-se não ter sido adequada. Em 1999 o padrão foi considerado definitivamente descontinuado pelos fabricantes e as redes existentes tiveram que migrar para outro padrão, qual seja, GSM1800 ou IS95 - 2000 CDMA. As vendas de terminais em todo o mundo atestam a condição emergente de órfão do TDMA/IS-136. Durante o ano de 2000, 63 por cento dos terminais vendidos eram GSM, 13 por cento eram CDMA e apenas nove por cento era TDMA. O volume relativamente baixo de vendas da TDMA está tornando essa tecnologia menos atraente para os fabricantes.

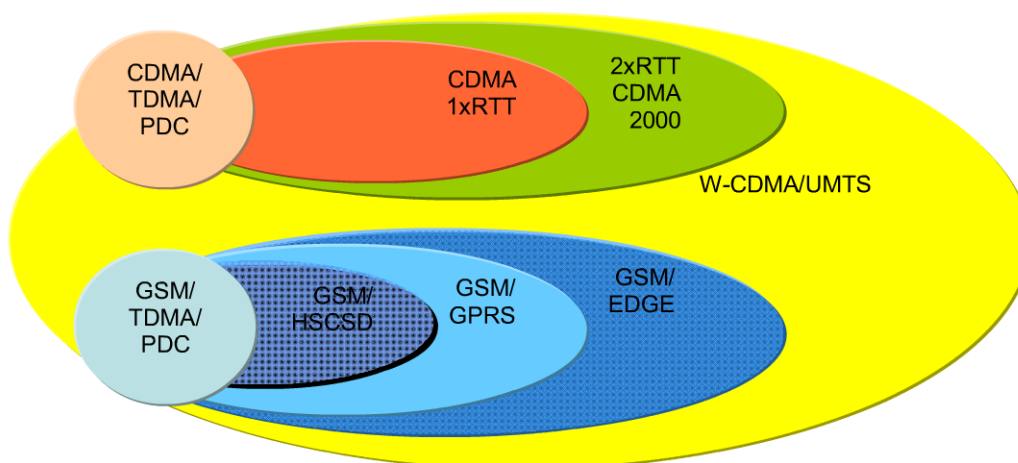


Figura 3: Esquema da evolução dos padrões de rede de telefonia celular.

Segundo informações do Shosteck Group (2001), a migração da TDMA/IS-136 para a 3G deveria ser originalmente paralela à migração do GSM para a 3G. As operadoras de TDMA deveriam ter sobreposto a tecnologia GPRS baseada em pacotes à sua infra-estrutura TDMA. Em seguida, deveriam ter introduzido uma interface de RF da tecnologia EDGE. As operadoras de TDMA implementaram antes uma rede GSM em seu atual espectro de 800 e/ou 1900 MHz, já atribuído. Desta forma eles terão uma estrutura sobreposta ou em paralelo à sua rede TDMA estabelecida. Em seguida, elas irão seguir a via das operadoras GSM, efetuando a migração de suas redes GSM para GPRS, talvez para EDGE e por fim para UMTS. Em teoria, essa mudança na via de migração irá permitir que as operadoras de TDMA se beneficiem dos avanços em pesquisa e desenvolvimento e das economias de escala já desfrutados pelo mundo GSM.

A via de migração inicial para as operadoras de CDMA começa pela atual tecnologia CDMA ou CDMA/IS-95, passando opcionalmente pela CDMA/IS-95-B (implementada apenas no Japão, na Coreia e recentemente no Peru) e concluindo com a CDMA/IS-95-C ou CDMA 1xRTT (One Times Radio Transmission Technology). O próximo passo na evolução é a CDMA2000 1xEV-DO (Evolução - Apenas Dados). A tecnologia CDMA2000 1xEV-DV (Evolução - Dados e Voz) deve ser implementada futuramente.

Ao permitir a transição para a 3G no espectro já ocupado pela operadora, seja em 800 ou 1900 MHz, a tecnologia CDMA2000 1X elimina tais incertezas. A infra-estrutura e os terminais para CDMA2000 1X estão disponíveis para as frequências dos espectros de 800 e 1900 MHz. Além disso, todos os terminais da CDMA2000 1X para 800 MHz possuem o modo analógico, garantindo assim, a cobertura de buracos não digitais da rede. As operadoras já possuem o espectro para atuar. Por fim, a eficiência 50 por cento maior (ou mais) da CDMA2000 1X e suas derivações, oferece capacidade para aplicações com maior largura de banda e também maior volume de sinais de voz.

A BSE teria que avaliar o dilema em continuar com seu espectro de frequência no Serviço Móvel Celular – SMC – definido pela Anatel ou devolvê-lo para mudar para o Serviço Móvel Pessoal – SMP – e migrar para a frequência de 1800 MHz. Caso a decisão estratégica original tivesse sido a opção por um dos dois padrões citados acima, não haveria problemas para evolução.

A decisão adotada foi à sobreposição da rede IS135/TDMA pela rede GSM1800. Para isso a BSE teve de devolver a licença do SMC e migrar para o SMP mantendo duas redes em paralelo. O custo da mudança pode ser medido pela instalação da ERB. Cada ERB TDMA é coberta por duas ERB's GSM, devido esta possuir uma célula com o raio menor, e, apesar do custo da ERB GSM ser 50% menor que a TDMA, no final, a empresa terá de possuir uma rede igual a TDMA para manter a mesma cobertura existente. No entanto a empresa não definiu e implementou esta decisão até a completa incorporação pela Telecom America, mas, ao fazê-lo, teria que começar tudo de novo e apenas a infra-estrutura civil e o backbone seria aproveitado.

A segunda decisão a respeito da cobertura de estrada, apesar de no início aparecer como vantagem, com o tempo mostrou-se pouco rentável. As ERB's de estradas possuíam baixo tráfego e as coberturas nas cidades acima de 30 mil habitantes, sobretudo nas capitais, possuíam muitas áreas de sombra (quando o terminal perde sinal dentro da célula) ou

muitas áreas de cobertura outdoor (quando se obtém sinal fora da edificação e perde-se dentro dela). Isso motivou a mudança e desativação de várias ERB's para suprir estas deficiências. A vantagem inicial foi paulatinamente sendo minada devido à necessidade de cobertura.

A terceira decisão estratégica foi a acertada decisão de manter um número pequeno de fornecedores por manter uma operação estável e permitir ter um número pequeno de operadores para sua manutenção. Isso facilitou o treinamento das equipes de operações e a difusão da tecnologia pela Engenharia e TI. A integração completa da engenharia com a área de TI através de fornecedores em comum, deu à empresa, o que se poderia chamar de “backbone” de TI capaz de sustentar não apenas a ampliação da rede, mas também o número de clientes e os pontos de venda que seriam ligados on-line à empresa através do Agente BCP On Line, uma aplicação web.

A quarta decisão de ter uma base de dados unificada possibilitou a empresa dimensionar seus sistemas de forma a apoiar as operações presentes e permitir um crescimento acentuado. Os quase 40 sistemas foram integrados, o que possibilitou gerenciar suas operações rotineiras, detectar rapidamente eventuais falhas, antecipar problemas futuros e identificar soluções. Também permitiu à empresa ter uma atuação comercial rápida e focada. A avançada infra-estrutura de computação aliada às melhores práticas de segurança de informação, suportavam não apenas as ações presentes da empresa, mas principalmente, ofereciam sustentação para planejamento e crescimento de médio e longo prazo.

A quinta decisão estratégica que era ter um callcenter próprio mostrou-se eficiente o que pode ser constatado por dados obtidos na Anatel:

A taxa de atendimento ao público (PVMC05), que mede o tempo que o cliente leva até ser atendido e que tem que ser menor que 10 minutos, foi de 86,92% na BSE, contra uma meta estabelecida pela Anatel de 80% para o mês de dezembro de 2001.

A meta da Anatel para taxa de atendimento ao cliente (PVMC03), que visa verificar a prontidão no atendimento ao cliente com base nas chamadas ao centro atendidas em até 10 segundos, era de 80% para dezembro de 2001. A BSE, nesse item, teve uma taxa de atendimento de 92,88% em dezembro de 2001.

A taxa de resposta ao usuário (PVMC04) da BSE, que mede a capacidade da prestadora de responder toda e qualquer reclamação, solicitação de serviço e pedido de informações em até cinco dias úteis, era de 99,97%, contra a meta da Anatel de 97%.

Com plataforma integrada que lhe dava suporte, a área de callcenter foi estrategicamente planejada e implantada para atender às necessidades de uma Central de Atendimento que receberia um grande volume de ligações diariamente. Através da URA (Unidade de Resposta Audível) o cliente poderia ter acesso aos dados de sua conta telefônica em tempo real, assim como várias outras dúvidas e informações. A integração dos sistemas, um dos diferenciais da BSE, conectava a Central de Atendimento à Engenharia via Centro de Operações da Rede. As notificações de eventuais falhas ou incidentes na rede de telefonia celular da BSE saíam do Centro de Operações da Rede e chegavam em tempo real às estações de trabalho dos representantes de atendimento. As informações também faziam o caminho inverso e a Central de Atendimento abastecia a Engenharia com dados colhidos diretamente com o cliente.

A sexta decisão estratégica foi a segmentação de sua base de dados e mostrou-se acertada. A manutenção desta base e difusão por toda empresa através da intranet corporativa, permitiu uma oferta de melhores soluções de serviços e de uma adequação dos canais de contato. A BSE conseguiu êxito em suas iniciativas e esforços de segmentação, adquirindo e mantendo seus clientes de forma cada vez mais eficaz. Como principais resultados da implementação da segmentação da base única podemos destacar uma melhora na qualidade dos novos clientes, um aumento na utilização de serviços e uma redução nos índices de desistência de clientes da companhia.

5. COMPETINDO NO MERCADO

Em 8 de junho de 1998 a BSE entrou em operação em Pernambuco. A direção da empresa previra venda entre 2000 a 3000 terminais no primeiro dia. Isto de fato ocorreu, só que na primeira hora. A demanda reprimida violenta criou um fluxo de vendas tão alto que os sistemas de TI e da Engenharia não deram vazão e tudo parou. A interrupção gerou no callcenter uma crise no atendimento. A ação dos gerentes experientes produziu o efeito de reorganizar as ações e reiniciar todos os sistemas, permitindo ao meio da tarde o reinício das operações de implantação dos terminais nas switches. No entanto, cerca de 2000 celulares haviam sido vendidos sem que a devida habilitação fosse realizada, e, a BSE teve que chamar todas as equipes de vendas dos outros estados para que fossem em cada cliente não habilitado configurar os terminais e habilitá-los.

Ao fim do primeiro dia, a BSE tinha vendido cerca de 10.000 terminais e para um mercado concorrente de 55.000

terminais, a BSE tinha atingido um market share de 15% no primeiro dia. Ao fim do primeiro ano tinha atingido próximo a 24.000 terminais e conseguido 30% de market share. A concorrência não teria condições de competir com a BSE senão no ano seguinte quando concluiu sua transição para o TDMA e unificou suas plataformas de TI. A BSE tinha um mercado à disposição e condições para tornar-se a operadora da Banda B a conseguir obter 50% de market share. Mas isso não aconteceu.

Apesar do sucesso inicial em Pernambuco, o mercado da BSE era a área 10. Em Fortaleza a empresa se preparou para uma demanda igual, mas o que aconteceu foi justamente o oposto. Não houve demanda no Ceará. A Banda “A” no Ceará era uma empresa bem administrada e possuía uma reputação boa no mercado, atendendo eficientemente seus clientes. O lançamento da BSE no estado não correspondeu à expectativa da demanda. Isso permitiu ao Rio Grande do Norte tomar o segundo lugar de vendas na área 10 na BSE e por mais de dois anos manter esta posição.

Tabela 2: Vendas da BSE divulgadas.

	1998	1999
Pós-pago	144.496	276.661
Pré-pago	8.849	251.469
TOTAL	153.345	520.130

Fonte: BSE SA – 1998 e 1999

Em 1998 a TIM começou a reagir frente à investida da BSE e equilibrou um pouco a competição. A distância tecnológica entre as empresas diminuiu consideravelmente, o mix de produtos ficou cada vez mais parecido, novos sistemas foram implementados para melhorar a habilitação e novos processos internos foram organizados visando a aproximação das equipes de venda com engenharia e TI. Estas alterações foram consolidadas justamente com a formação da holding e unificação da operação. Com o tempo a Tim conseguiu paralisar o crescimento da BSE usando sua maior cobertura, pois, pode reinvestir o lucro obtido juntamente com o aporte dos controladores e conseguir expandir sua cobertura e melhorar atendimento.

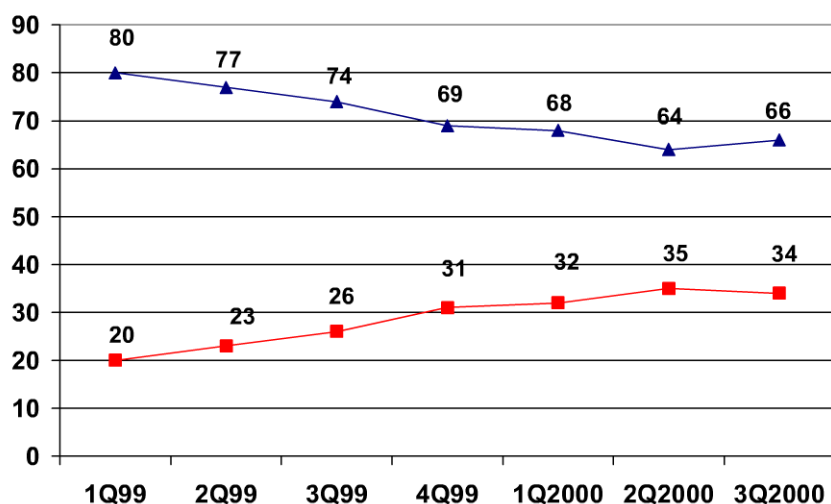
Esta reação da Tim ocorreu em uma fase crítica para a BSE. Com o fim da paridade do dólar com o real, a dívida em dólar da empresa aumentou e a pressão dos controladores para um bom desempenho foi cada vez maior. A gestão da empresa tinha que tomar uma decisão: Priorizar o crescimento ou o resultado?

Havia uma clara divisão quanto à decisão. Por um lado havia a corrente que achava que a obtenção de um resultado em médio prazo, neste caso 5 anos, era compatível com o alargamento do market share por outro lado, a outra corrente argumentava que um resultado de curto prazo (2 anos), encurtaria a dívida. Venceu a segunda corrente.

Reorganizando as ações para o encurtamento da dívida a empresa passou a se concentrar na qualidade de seus clientes e na relação entre pré-pagos e pós-pago, dando ao segundo um maior interesse. Em 2000 a empresa passa por nova reorganização e é absorvida integralmente pela BCP São Paulo com as posições de direção sendo transferidas para São Paulo, a empresa passa a ficar sem um comando local se reportando a matriz.

6. CONCLUSÃO

Apesar do rápido crescimento da penetração da telefonia celular (BSE e TIM) na Área 10, de 2,9% ao final de 1998 para 7,6 % durante o ano de 2000, o potencial de crescimento ainda era bastante significativo, levando-se em conta que a média do mercado nacional, no final de 1999, era próxima a 9%. Nas Áreas Um e Três, por exemplo, a penetração já superava os 15% na mesma época. O market share da BSE, em 2000, também apresentou uma evolução significativa como pode ser observado na figura 4 a seguir.



Fonte: CVM



Figura 4: Market Share na área 10 de 1999 a 2000.

A pergunta que se faz é: Como uma empresa que estava bem posicionada, com crescimento no mercado e adotando uma série de estratégias coerentes, pôde ser vendida?

A resposta para isso envolve os problemas relacionados com a operação de São Paulo, a BCP. Como a estratégia adotada para São Paulo foi a mesma, a BCP deparou-se com uma barreira de entrada extremamente forte produzida pela Telesp Celular, a adoção do padrão CDMA. Após o impacto do lançamento em São Paulo a Telesp se organizou e rapidamente e migrou sua rede para o novo padrão. Com uma série de vantagens frente ao TDMA, o CDMA foi rapidamente se destacando. O ganho crescente de escala do padrão (veja figura 2 anterior) motivou o aparecimento de terminais cada vez mais atualizados, arrojados e com design moderno, muitos com flip ativo, o que contrastava com os modelos TDMA de baixa escala e sem flip. Isto foi criando uma barreira de mercado forte para a competição da BCP.

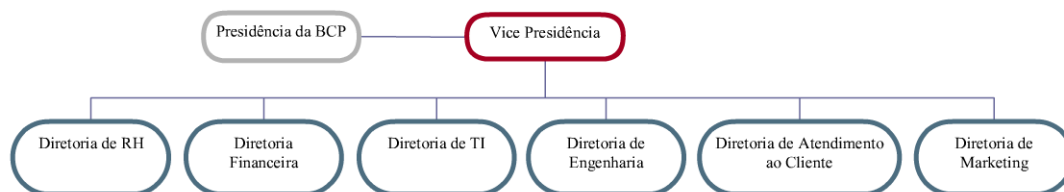


Diagrama 1: Estrutura da alta direção da BSE em 1998.

O forte investimento em cobertura fez com que a partir de 2000, quase todas as alocações dos controladores fossem canalizadas para cobrir as necessidades de São Paulo e como não se conseguia uma reação da empresa frente à barreira, as mudanças de executivos se sucederam. Os executivos do Nordeste foram sendo migrados para assumir postos de direção em São Paulo e desmontou-se paulatinamente a estrutura organizacional que existia no Nordeste (diagrama 1). Encerrou-se o NOC – Núcleo de Operação e Controle de Redes, várias áreas da Engenharia e toda a área de TI no Nordeste exceto o suporte que era terceirizado. A BSE deixou de ser uma empresa para ser uma filial da BCP São Paulo.

As decisões na BSE cada vez mais tinham que ser aprovadas por São Paulo, e, o ganho da operação do Nordeste foi perdendo fôlego. Em 2001 a BSE estava à beira de uma crise que veio com uma onda de demissão cortando cerca de um terço dos funcionários da empresa, visando à redução de despesas e fazendo abaixar o moral das equipes remanescentes. Com o comando fora da operação e os executivos focados nos problemas da BCP, com procedimentos cada vez mais burocratizados, a empresa funcionava se arrastando, totalmente diferente do dinamismo que ocorreu nos primeiros anos. Muitos executivos de baixa direção saíram da empresa e foram contratados pelos concorrentes. A entrada da Telemar através da OI em 2002, fez a situação ficar muito mais difícil. A situação se complicou mais com as divergências públicas entre a Bell South e o Grupo Safra que eram os principais controladores.

Os sucessivos prejuízos fizeram com que a empresa aumentasse sua dívida para US\$ 1,6 bilhão (BSE e BCP) devido à variação cambial e ao desempenho decepcionante. Isso culminou com um calote da empresa em março de 2002 e conseqüentemente a intervenção dos credores nas decisões da empresa.

Tabela 3: Os credores da BCP.

Os maiores credores da BCP	
	<i>Em milhões de dólares</i>
Citibank	75,3
ABN Amro	71,8
Itaú	67,6
Wachovia	67,3
CS First Boston	50,0
WestLB	44,4
Bank of America	44,0
BankBoston	39,7
Lehman Brothers	39,5
BNP	37,4

Fonte: Revista Época. Edição 238 - 09/12/02

Com o controle engessado pelos credores, os investimentos estavam restritos apenas ao necessário para manter a operação em funcionamento, apesar da BSE continuar a manter seu ritmo de venda e atingir suas metas, a empresa estava estruturalmente paralizada e o moral cada vez mais ruim.

A saída encontrada foi a venda da empresa que ocorreu no dia 05 de março de 2003, conforme relato do Dealmaker (2003) a “companhia norte-americana de telecomunicações, BellSouth Corporation, controladora da operadora de telefonia móvel, BCP Telecomunicações, anunciou a assinatura de um acordo para a venda da BCP Nordeste (BSE) à Telecom Américas, subsidiária da America Móvil.” Ainda segundo a Dealmaker citando a WorldTelecom, “a BSE era uma empresa saudável, com dívidas baixas de R\$ 200 milhões em debêntures e R\$ 80 milhões com bancos.” Nesta época a BSE possuía 1,004 milhão de usuários e sua dívida poderia ser administrável, pois, sua avaliação na época era de R\$ 540 milhões de reais.

Desta forma encerrava-se um ciclo das telecomunicações no Brasil com a tentativa de se pulverizar a concorrência e iniciava a era da das empresa nacionais que substituiu o modelo anterior.

REFERÊNCIAS

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Acesso em 21 de agosto de 2004 e disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>

COMPARATEL.COM. **Anatel nega intervenção na BCP.** Acesso em 08 de junho de 2004 e disponível em: <<http://www.comparatel.com.br/news/shownews.asp?id=716>>

DEALMAKER - NOTÍCIAS COMENTADAS. **BCP Nordeste é vendida para a Telecom Américas.** Acesso em 06 de junho de 2004 e disponível em <http://www.dealmaker.com.br/noticias_comentadas/26_noticias_comentadas_bcp.htm>

FORBES ON-LINE. **Antes da Chuva.** Acesso em 5 de novembro de 2004 e disponível em: <<http://forbesonline.com.br/edicoes/62/artigo134-3.asp>>

GSMA STATISTICS. **Growth of the global digital mobile market.** GSM Association. GSM World. 2004 Q2. Acesso em 05 de novembro de 2004 e disponível em: <http://www.gsmworld.com/news/statistics/pdf/gsma_stats_q2_04.pdf>

IEC - INTERNATIONAL ENGINEERING CONSORTIUM. **Time Division Multiple Access** – Acesso em 21 de agosto de 2004 e disponível em: <<http://www.iec.org/online/tutorials/tdma>>

INTERNATIONAL ENGINEERING CONSORTIUM. **Global System for Mobile Communication (GSM).** – Acesso em 21 de agosto de 2004 e disponível em <<http://www.iec.org/online/tutorials/gsm>>

MONTGOMERY, CYNTHIA A.; PORTER, MICHAEL E.; **Estratégia. A Busca da Vantagem Competitiva.** Harward Business Review Book. Editora Campos. 1988.

PIRES, JOSÉ CLAUDIO LINHARES. **A Reestruturação do Setor de Telecomunicações no Brasil**. BNDES. 2004.

UM RESGATE para a BCP. REVISTA ÉPOCA. Edição 238. 09/12/2002. Acesso em 06 de junho de 2004 e disponível em <<http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0,6993,EPT449842-1662,00.html>>

TELCOM WEB. **BCP registra prejuízo de R\$ 1,6 bilhão no terceiro trimestre** . Acesso em 06 de junho de 2004 e disponível em < www.telecomweb.com.br/noticias/artigo.asp?id=31948>

TELECO. Acesso em 21 de agosto de 2004 e disponível em: <<http://www.teleco.com.br>>

THE SHOSTECK GROUP. **Os Desafios Comerciais e Tecnológicos para as Operadoras de TDMA**. CDMA Development Group.

THE SHOSTECK GROUP. **Terminal sales by technology, world market, 1992-2000**. Shosteck E-STATS, Wheaton Maryland.

TUROLA, DANIEL ANTONIO, DA SILVA, ANDREIA TEIXEIRA. **Análise da Política Estratégica do Setor de Telefonia Móvel**. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. 1999.