

Bruno Fernandes

Chico Barbosa

Sobre

De R\$ 100 mil a R\$ 25 bilhões, a extraordinária história da GVT,

fibras

a empresa que mudou as telecomunicações no Brasil.

e gente



SEXTANTE

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: xlivros.com ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.

Sobre fibras e gente

“Um dos grandes méritos de Amos Genish, presidente da GVT, foi trazer para as telecomunicações um olhar abrangente da operação, atento ao retorno do investimento.”

Luiz Eduardo Falco, ex-presidente da Oi

“Amos Genish provou ser um excelente gestor, que conseguiu colocar a GVT nos trilhos de um rápido crescimento.”

Jean-René Fourtou, presidente honorário do conselho da Vivendi

“A GVT abriu capital na hora certa, foi comprada pela Vivendi na hora certa e vendida de novo à Telefónica na hora certa.”

*Ricardo Knoepfelmacher, ex-presidente da Brasil Telecom,
presidente da Angra Partners*

“A força da GVT está na originalidade tanto do seu modelo de negócios quanto do seu modelo tecnológico.”

Jean-Bernard Lévy, ex-presidente da Vivendi

“A GVT sempre procurou investir, crescer, ocupar espaço, focando em prestar serviços diferenciados ao consumidor.”

Francisco Valim, ex-presidente da NET e da Oi

Bruno Fernandes Chico Barbosa

Sobre

De R\$ 100 mil a R\$ 25 bilhões, a extraordinária história da GVT,

fibras

a empresa que mudou as telecomunicações no Brasil.

e gente



SEXTANTE

Copyright © 2015 por Global Village Telecom S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

revisão: Hermínia Totti e Luis Américo Costa

diagramação: Adriana Moreno

capa: Agência Loducca

mapas no [capítulo 3](#): Fernando Alvarus

adaptação para eBook: [Hondana](#)

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

F398s Fernandes, Bruno
Sobre fibras e gente [recurso eletrônico] / Bruno Fernandes, Chico Barbosa.
Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
recurso digital: il.

Formato: ePUB

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-431-0220-7 (recurso eletrônico)

1. Telecomunicações - Administração. 2. Telecomunicações - Negócios. 3. Sucesso nos negócios. 4. Livros eletrônicos. I. Barbosa, Chico. II. Título.

15-21727

CDD: 384.068

CDU: 654:657.4

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo

22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@esextante.com.br

www.sextante.com.br

Prefácio

O progresso deriva de uma série de fatores. Nas corporações, é fruto da criação de valor que vem do aumento da produtividade e da inovação e reinvenção de processos e padrões. Muitos estudos, baseados em casos reais, buscam entender como isso ocorre de forma substancial e sustentada. A GVT é um desses casos.

Com uma liderança dedicada à criação de valor, a empresa sobressaiu em um mercado desafiador e em contínua – e por vezes radical – mutação, no qual muitas concorrentes respeitáveis fracassaram.

Em menos de quinze anos, desde sua fundação, a GVT se tornou uma companhia de 25 bilhões de reais. No caminho, enfrentou duas crises econômicas que, embora tenham se revelado intransponíveis para alguns concorrentes, contribuíram para fortalecer sua operação. Enfrentando poderosos competidores, assegurou crescimento e lucratividade acima do esperado – mesmo para uma *startup*.

Hoje, a companhia se destaca pela satisfação de seus clientes, pela inovação tecnológica e, principalmente, pelo seu time de líderes – os mantenedores de sua cultura.

A GVT tem em seu DNA um tipo de empreendedorismo que vai além de identificar oportunidades inusitadas antes da concorrência. Ousadia e rapidez ao empreender são os diferenciais de sua forma de fazer negócio. Assim como é a tenacidade em relação a suas apostas – mesmo quando o mundo parece desabar e o capital desaparece. Exemplo disso foi sua entrada no mercado de *vendor finance*,^[1] em meio à crise do início dos anos 2000.

A companhia foi feliz até hoje em sua estratégia de onde e como competir. Seu crescimento surgiu, de um lado, da busca detalhista e progressiva por cidades e segmentos com algum tipo de deficiência de serviços. De outro, veio do desenvolvimento e da entrega de tecnologias e conceitos que representam verdadeiro diferencial para os clientes. O cuidado

em realizar isso de forma eficiente e sem desperdício de capital serviu como uma espécie de seguro para momentos delicados.

Da atenção ao cliente, que tem sido o principal pilar da atuação da GVT desde sua criação, emana toda a cultura e a estratégia da companhia. A partir dela a empresa construiu seu caminho no mercado até atingir seu tamanho atual – algo que muitos imaginavam improvável. Ao pensar a experiência do cliente como um todo, a GVT consegue desenvolver tecnologias e ofertas e desenhar serviços de manutenção e relacionamento específicos para diferentes segmentos de clientes. Como resultado, a empresa é capaz de praticar preços com prêmio sobre a concorrência.

Num mercado concentrado, com concorrentes fortes e estabelecidos e que exigia altos investimentos, a única porta de entrada encontrada pela GVT foi aquela da eficiência e da disciplina. Ao abraçar essa cultura, conseguiu direcionar sua estratégia para criar valor e obter retorno rápido. Esse tipo de postura é bastante comum em *startups*. Preservar e nutrir essa cultura, mesmo durante fases de expansão e até hoje, como empresa consolidada, é algo singular na GVT.

Esse espírito de *startup* é bastante claro nos quadros da companhia, que vê sua base de talentos como alavanca para o negócio e a inovação. A gestão de seus profissionais é integrada à própria estratégia da companhia e garante um alto grau de alinhamento das ações e decisões dessas pessoas a seus objetivos e metas.

Tudo começa no recrutamento. A GVT vai além das atividades básicas de identificar competências técnicas e busca, em igual medida, profissionais que compartilhem de seus valores e tenham boa capacidade de adaptação. Muitas vezes, isso implica trazer pessoas de ambientes e culturas diferentes, que completam e fortalecem a organização como um todo.

Os programas de desenvolvimento profissional da GVT são a sequência natural do processo de seleção. Combinando treinamentos tradicionais com a criação de oportunidades e desafios, a empresa consegue motivar e engajar. Essa postura de recompensa por mérito – medido pelas metas individuais e coletivas de cada um – serve de estímulo e ajuda a distribuir responsabilidades, ao mesmo tempo que corrige eventuais deficiências.

A base de toda a atuação da GVT é sua liderança. A evolução da companhia em seus quinze anos de existência é resultado de um time que

inspira a organização pelo exemplo. O estímulo à criatividade e a constante busca por desafios, traços marcantes da história da GVT, podem, inclusive, ser fomentados por processos e métricas de gestão. Em última instância, o que de fato move as pessoas, o que faz colaboradores buscarem melhorar seu desempenho é a inspiração e a proximidade da liderança.

A GVT e seus líderes demonstram que, em setores mais competitivos, povoados por grupos bem estabelecidos, é possível concorrer com boas ideias e paixão por empreender. Encontrar capital, com essa postura, não é problema. Em busca de retorno, investidores e parceiros procuram empresas que, além de líderes competentes, entreguem projetos diferenciados e mais sustentáveis.

Assim se desenrola o progresso. Como brasileiros, tivemos sorte de compartilhar com a GVT grande parte de sua história.

Nicola Calicchio

Introdução

“It’s my baby.” É assim, até hoje, que Amos Genish trata a GVT. Razões não faltam para se referir dessa forma à companhia, que nasceu como empresa-espelho (companhia criada para competir com as concessionárias privatizadas) da Brasil Telecom, a partir do Paraná.

O israelense chegou aqui em 1999 para estudar o mercado de telefonia e fundar a GVT absolutamente do zero, junto com Shaul Shani, outro empreendedor conterrâneo.

Apenas dez anos depois, em 2009, o valor de 7,7 bilhões de reais pago pela francesa Vivendi para comprar a GVT despertou os holofotes sobre o negócio, especialmente após a acirrada e pública batalha com a Telefónica pelo controle. Dois anos antes, a companhia havia sido avaliada em 2 bilhões de reais na abertura do capital na então Bovespa.

Depois da venda para a Vivendi, Genish seguiu à frente como presidente da companhia.

Mas, num setor ainda em acomodação, o grupo francês decidiu seguir no ramo do entretenimento, depois de ter passado pelas redes de telecomunicações.

A empresa optou por ser o que os financistas chamam de “leve em ativos”, sem indústria, sem infraestrutura, só serviços e conteúdo. Vendeu o controle de todas as operadoras em que tinha investimentos. Restou apenas a GVT.

Os franceses sempre disseram gostar da companhia brasileira, mas sabiam que teriam de se desfazer dela cedo ou tarde, pela grande diferença em relação a sua estratégia, já que telecomunicações são um negócio para lá de “pesado”. Em expansão e em renovação! Os passos são todos dados em bilhões. Redes, cabos e antenas, cidades inteiras escavadas.

Em setembro de 2014, Genish, ciente das limitações que a GVT enfrentaria, voltou a coordenar uma transação bilionária. O grupo espanhol

Telefónica, que no Brasil atua com a marca Vivo, pagou o equivalente a quase 25 bilhões de reais para comprar a empresa da Vivendi – três vezes mais do que esta havia investido na aquisição, cinco anos antes.

Com essa segunda operação, Amos conduziu a GVT até seu caminho provavelmente definitivo. Mais do que qualquer um, pode chamá-la de “my baby”.

“Baby” é como pais chamam suas mais genuínas criações, os filhos. Mas é também como muitas pessoas se referem a suas paixões.

Genish já afirmou a diversos jornalistas que se apaixonou pelo setor, ainda nos anos 1990, em suas incursões pela América Latina, durante o milagre dos satélites, quando surgiram os primeiros celulares e a TV por assinatura. Assim, “baby” parece resumir apropriadamente os dois principais significados que a GVT tem para Genish.

No mundo dos negócios, a paixão alimenta criações que parecem impossíveis à luz da razão. A GVT nasceu para concorrer com as grandes operadoras que surgiram na privatização, em 1998, com a divisão da rede estatal da Telebras. Era um sopro de concorrência, mas a ser criado do nada.

Ao vender a GVT à Telefónica, em 2014, Genish realizou seu sonho. O fim de um ciclo.

Seu sonho? Competição.

O executivo deixou claro que esse era seu desejo maior quando o entrevistei, em 2012. A Vivendi tentava vender a GVT pela primeira vez.

Quase de saída do escritório da GVT em São Paulo, depois de duas horas e meia conversando sobre a história da companhia, perguntei qual era o seu sonho para a empresa. Sem pestanejar, respondeu que era encontrar caminhos para o negócio continuar promovendo a competição no Brasil.

Saí de lá achando a resposta “institucional demais” – coisa que jornalista detesta. E a deixei para trás. Agora, é necessário admitir que sua resposta foi simples e verdadeira. A Telefónica conseguirá competir fora do seu mercado original, o estado de São Paulo, a partir da rede da GVT e de seu método de expansão.

Foi isso que Genish garantiu ao buscar para a GVT um novo controlador, disposto a investir em infraestrutura.

Conseguiu ainda inserir a empresa na realidade imperativa do setor de fornecer serviços completos aos clientes – telefonia, internet de alta

velocidade, TV e mobilidade. Essa última faltava à companhia e seria um drama para sua sobrevivência a longo prazo.

A evolução do setor tornou simples o desejo do usuário: ter toda informação, toda conexão, em todos os lugares. Desafiador, contudo, executar isso.

Só o entusiasmo para explicar como Genish e Shani tiraram do papel o plano que lhes deu a vitória nada óbvia, por apenas 100 mil reais, no leilão da licença para atuar como espelho na região da Brasil Telecom, em 1999.

Competição era a promessa que permitiu a vitória. Comunicar era o empreendimento. A comunicação é algo que o homem busca desde sua existência mais remota. O que são as pinturas rupestres, aqueles desenhos nas cavernas, se não o desejo do homem de comunicar o que via e como vivia?

“A civilização é o progresso em direção a uma sociedade de privacidade. A existência inteira de um selvagem é pública, governada pelas leis de sua tribo. A civilização é o processo de libertar os homens uns dos outros.”^[2]

Comunicar-se de todas as formas e a partir de qualquer lugar liberta o homem de sua tribo e o coloca onde quiser estar e com capacidade de produzir, informar, ser informado, dividir e evoluir.

E por trás de cada clique, de cada “alô”, de cada “enviar”, de cada “postar” há uma rota sem fim ligando os mundos. Há cabos carregando tudo isso, que atravessam oceanos e ligam continentes.

Há também antenas espalhadas pelo globo, por onde flutuam nossos filhos, nossos sorrisos, nossos almoços, nossos encontros, nossas conquistas, nosso trabalho. Indo de um indivíduo a outro indivíduo, levando tudo o que partilhamos por necessidade, prazer ou vício. O que é individual e o que é coletivo tornaram-se opções.

Não precisam ser palavras. Podem ser imagens. Podem ser sons. Pode ser tudo misturado. Pode ser útil ou ser só emoção. Pode ser trabalho ou diversão.

E por trás de cada cabo e antena há uma companhia. Ou muitas. E aqueles que as criaram. A história da GVT é também a história de como o setor se desenvolveu, empacotando e carregando mundo afora as emoções “de todos nós”. Tudo transformado na mesma matéria: bytes.

CAPÍTULO 1

Vale quanto pesa

Em 19 de setembro de 2014, os principais meios de comunicação cravavam a informação que vinha sendo especulada havia semanas: a operadora de telefonia fixa, banda larga e TV por assinatura Global Village Telecom, a GVT, tinha sido vendida pela francesa Vivendi para a espanhola Telefónica. Depois de algumas aproximações informais e duas tentativas formais frustradas – em 2004 e 2009 –, a gigante das telecomunicações, dona da Vivo no Brasil, conseguia enfim assumir o controle de uma das mais admiradas corporações brasileiras do setor, símbolo de inovação, eficiência, gestão, rentabilidade e, como os números mostravam, de valorização.

A transação, efetivada por respeitáveis 7,45 bilhões de euros³ (aproximadamente 9,29 bilhões de dólares ou 25 bilhões de reais),⁴ foi considerada o maior investimento de um grupo estrangeiro em um ativo brasileiro desde 1980, segundo a base de dados SDC, da agência de notícias Thomson Reuters. Quem “assinou o cheque” se deu por satisfeito. Ao final do processo, José María Álvarez-Pallete López, Chief Operating Officer (COO)^[5] da Telefónica S.A., que perseguia esse objetivo havia dez anos, reconheceu, orgulhoso: “Mais que uma conquista empresarial, foi uma conquista pessoal.”

A venda da GVT, em si, não chegou a ser uma surpresa. Primeiro, porque o setor de telecomunicações é dinâmico. Fusões, aquisições, associações, criações e extinções fazem parte do dia a dia. E, segundo, porque fazia algumas semanas que a possibilidade desse negócio era sugerida pelos noticiários, atentos aos lances da disputa envolvendo a Telefónica e a Telecom Italia.

O que intrigava o mercado, portanto, eram outras questões. Para começar, o montante das cifras envolvidas, não só em termos absolutos, mas também relativos. Em quinze anos de existência, a GVT passou a valer mais que as suas rivais.^[6] Em seguida, a pergunta que se tentava responder era o que havia de tão especial nessa empresa que chegou novata e desacreditada e não demorou a ser admirada e disputada pelos seus pares bem mais portentosos – no decorrer da sua trajetória, outras operadoras também lhe fizeram a corte, sem sucesso. Por fim, por que os antigos controladores abriram mão de uma companhia com resultados acima dos alcançados no setor?

As respostas a essas indagações passam por conhecer o *modus operandi* da GVT e também por entender o jogo do capitalismo globalizado, cujas movimentações empresariais fazem parte de ciclos, que tanto podem ser promovidos pela própria companhia como se impor de fora para dentro sobre elas. André Esteves, CEO e presidente do conselho do banco de investimento BTG Pactual, considera que o *valuation*, ou seja, a avaliação da GVT, é uma combinação de sua qualidade empresarial, comprovada pelo seu crescimento contínuo e consistente, com seu valor estratégico, representado por sua capacidade de transformar o mercado. “Quando um ativo, além de bom, é disputado, o *valuation* fatalmente alcança nível muito alto”, diz Esteves, acrescentando considerar que a GVT seja o melhor *case* do setor das comunicações brasileiras no que se refere à geração de riqueza.

A venda da GVT começou a se esboçar em 2011, quando o conglomerado francês Vivendi, controlador de negócios em estúdios cinematográficos, gravadoras, entretenimento digital e telecomunicações, resolveu intensificar seus investimentos em telecomunicações. Comprou da inglesa Vodafone 44% da empresa de telefonia francesa SFR, por 7,95 bilhões de euros (11,3 bilhões de dólares).⁸ Com a participação de 56% que já tinha, assumiu o controle total da empresa. Pela lógica prevalecente na época, fazia todo o sentido a produção de conteúdo e mídia ser feita junto com a distribuição. O que não se imaginava era que uma outra concorrente francesa, a Free, lançaria, poucos meses depois, um serviço de celular 4G, ofertando pacotes *quadruple play* – telefone fixo, internet banda larga, TV por assinatura e celular – pela metade do preço praticado no mercado. A consequência foi que as vendas das demais concorrentes despencaram, assim

como seu valor de mercado. Pouco menos de um ano depois da compra da SFR, o valor das ações da Vivendi havia passado de cerca de 23 para 12 euros.

Resultado: na reunião do conselho da Vivendi de junho de 2012, a pressão sobre a alta direção aumentou. Os membros diziam que o CEO, Jean-Bernard Lévy, engenheiro pela École Polytechnique de Paris com sólida carreira na área de telecomunicações, deveria repensar a estratégia. Argumentavam que não fazia sentido manter no mesmo grupo negócios com lógicas tão distintas. As operadoras de telecomunicações são intensivas em capital, enquanto as empresas de mídia demandam, comparativamente, pouco investimento em infraestrutura. A opção do conselho era priorizar negócios de mídia, já que a experiência recente com telefonia não fora das melhores.

Diante do impasse, Lévy saiu. A função de CEO foi assumida, provisoriamente, pelo *chairman* (ou presidente do conselho de administração) Jean-René Fourtou, executivo também graduado pela École Polytechnique de Paris, com ampla experiência na área de consultoria e gestão de grandes empresas. Assim que assumiu o novo cargo, Fourtou endossou a estratégia sugerida pelo conselho e pôs à venda os ativos de telecomunicações em todo o mundo, Maroc Telecom (de Marrocos), SFR e GVT entre eles. Ele conta os bastidores da difícil decisão: “A GVT era um ativo com alto grau de crescimento e enorme potencial. No entanto, apesar de hesitações, consideramos a sua venda. Foi uma consequência lógica para saldar as dívidas da Vivendi depois da aquisição de 44% das ações da SFR da Vodafone.”

A notícia pegou os executivos da GVT de surpresa. A companhia fora alvo de grandes investimentos pouco antes. E correspondera à expectativa, apresentando altos índices de crescimento e resultados financeiros invejáveis. “Éramos uma das empresas mais queridas do grupo Vivendi, a que mais crescia e mais acrescentava valor, e, ainda assim, recebemos a notícia de que seríamos vendidos”, recorda Amos Genish, cofundador e presidente da GVT.

Em outubro de 2012, a GVT foi colocada à venda. Instalou-se um *data room* – sala virtual com informações relevantes sobre a empresa para eventuais interessados, incluindo a situação dos negócios e a conjuntura jurídica e tecnológica – e abriu-se a companhia aos procedimentos de *due*

diligence – a auditoria que possíveis compradores e investidores fazem em empresas à venda. A partir de então, o foco da GVT, e particularmente dos executivos, voltou-se para esse processo, tentando não se descuidar do dia a dia da operação. Os candidatos à aquisição começaram a aparecer. O porte e o perfil desses interessados, que iam de operadores de telecomunicações a grandes grupos financeiros, dão uma dimensão da visibilidade que a GVT ganhou em termos globais e também do potencial de negócios que representava.

A DirecTV, líder nos Estados Unidos em serviços de TV por assinatura em DTH (do inglês *direct to home*, uma modalidade de transmissão de televisão digital via satélite), foi uma das que demonstraram interesse pela GVT. No Brasil, a DirecTV controlava a operadora de TV por assinatura Sky. Num primeiro momento, a disponibilidade da GVT no mercado soou como uma oportunidade atrativa. A DirecTV operava apenas TV, e, dada a tendência do setor a criar pacotes de conteúdos de banda larga, telefone e TV, a GVT poderia representar um projeto piloto, em nível mundial, para ampliar a oferta de serviços. No início de março de 2013, o CEO da DirecTV, Michael White, esteve na GVT em Curitiba para explorar as possibilidades do negócio e gostou do que viu. Voltou para casa com a incumbência de submeter a proposta de compra à aprovação do conselho da companhia, mas a transação não avançou internamente. Havia dúvida se faria sentido para a empresa americana quebrar um importante paradigma interno e passar a ser também uma operadora de telecomunicações. Curiosamente, apesar de a DirecTV ter optado por não entrar no setor de telecomunicações naquele momento, isso acabou acontecendo com ela um ano depois, à sua revelia: a empresa foi adquirida pela gigante AT&T, American Telephone and Telegraph, por 48,5 bilhões de dólares, em maio de 2014.

A GVT também esteve no radar do consórcio criado pelas empresas de investimento brasileiras Gávea e Cambuhy com a KKR & Co. (Kohlberg Kravis Roberts & Co.), companhia norte-americana de *private equity* (investidora em empresas não listadas em bolsa) que, desde seu começo, em 1976, realizara mais de 400 bilhões de dólares em transações. A composição formada por esses *players* dava uma ideia da medida estratégica de atuação. De um lado, o Gávea, que tem como sócio o economista Armínio Fraga, e o

Cambuhy, do banqueiro Pedro Moreira Salles, presidente do conselho de administração do Itaú Unibanco, buscando uma gestão que vislumbrasse um retorno a médio e longo prazo. Do outro, a KKR, cujo histórico é de uma postura de retorno mais de curto prazo, lançando mão de ações que o mercado considera mais “agressivas”, como ficou comprovado, em 1989, com a aquisição da companhia de alimentos e fumo RJR Nabisco pelo valor de 25 bilhões de dólares. De tão emblemática, a operação foi documentada no livro *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (Os bárbaros na porta: a queda da RJR Nabisco), dos jornalistas Bryan Burrough e John Helyar. O termo “bárbaro” era uma referência não só à abordagem na compra, mas à postura de cortar custos e vender ativos da empresa adquirida tão logo assumido seu controle.

O consórcio entre Gávea, Cambuhy e KKR fez à GVT ofertas condicionadas a ajuste após a *due diligence*. O valor ficou aquém dos 7 bilhões de euros (10 bilhões de dólares) pedidos pela Vivendi,⁹ inviabilizando o acordo. “Foi uma pena não fecharmos o negócio, mas faz parte do jogo”, afirmou Moreira Salles, destacando que o interesse pela transação se deu mais pelo perfil da empresa do que pelo segmento de telecomunicações. “Como operamos com capital próprio, e não de terceiros, procuramos ativos que permitam construir grandes valores ao longo do tempo, e a GVT, pela forma como atua, se encaixava perfeitamente nesse perfil de empresa.”

Tratava-se, portanto, de dois potenciais compradores de perfis e propostas bem distintos: um com objetivo estratégico, buscando integrar suas operações correntes ao foco da GVT, e o outro interessado em rentabilizar a aquisição, fosse mantendo-a no portfólio de negócios, fosse lucrando com nova venda mais à frente.

Nesse meio-tempo, Fourtou viajou ao Brasil e, ao conhecer melhor a GVT, desistiu da venda em março de 2013. Ele gostou do que viu: “A GVT poderia ser integrada à nova estratégia da Vivendi.” Já as operadoras SFR e Maroc Telecom continuaram à venda, e foram negociadas em abril e maio de 2014, respectivamente.

Com mais dinheiro em caixa e menos “cobrança” dos acionistas, a Vivendi já se acostumara à ideia de ter a GVT dentro do grupo, e inclusive traçara planos de levar seu modelo de negócio para outros continentes.¹⁰ Só

que Amos Genish não estava satisfeito. Na prática, o foco da Vivendi continuava sendo conteúdo e mídia. Projetos para TV por assinatura eram bem-vindos, mas investimentos pesados, como em expansão da rede de fibra óptica, não seriam tão fáceis de conseguir. Para piorar, havia o movimento de convergência do mercado na direção de pacotes *quadruple play*. Dos quatro produtos, a GVT tinha três: banda larga, telefone fixo e TV por assinatura. Faltava uma peça no quebra-cabeça: a telefonia celular. E integrá-la custaria caro.

Entre as soluções cogitadas pelos administradores, estava a compra de uma operadora. Mas a opção disponível no mercado, a Nextel, apesar do perfil complementar – pela similaridade da base de clientes e pela atuação no segmento de celulares –, tinha escala limitada e passava por uma difícil migração tecnológica, de rádio para 3G. Outra alternativa seria operar a nova faixa de frequência, a 4G, que estava indo a leilão na época, mas o tamanho do investimento não agradava. Só a licença custaria cerca de 3 bilhões de reais (1,43 bilhão de dólares). Depois, para construir a infraestrutura, seriam gastos outros 3 bilhões de reais no mínimo – bem mais que os 2 bilhões de reais (800 milhões de dólares) anuais de capex^[11] que a GVT usualmente investia. Sem mencionar que não se sabia se haveria espaço no mercado para mais uma operadora de celular.

Com todas essas questões, em fevereiro de 2014 Genish sugeriu à Vivendi que a GVT deveria procurar outro sócio ou buscar recursos para os investimentos necessários. Talvez fosse o caso de fazer uma nova abertura de capital no Brasil. “Considerando a estratégia da Vivendi, eu disse a eles que era o momento de nos deixar encontrar outro parceiro, para nos assegurar a capacidade de competir.”¹² Como resposta, ouviu que a GVT não seria colocada à venda, mas que ele poderia buscar fontes de financiamento ou articular parcerias locais, e depois submeter os resultados à apreciação do conselho.

Uma possibilidade de negócio dessa envergadura não passa despercebida no mundo empresarial. Logo começaram as especulações. Diversos bancos de investimento se ofereceram para intermediar a venda ou fazer o lançamento das ações, de olho nos milhões em comissão. Nesse meio-tempo, uma diretora do Bradesco BBI, em conversa com Genish, quis saber se a GVT teria ou não interesse em se unir à TIM, operadora da Telecom Italia

no Brasil. Para o mercado, a junção das operações das duas empresas fazia sentido. Uma era forte em telefonia móvel em todo o país e a outra, com tecnologia e produtos de ponta em telefonia fixa, banda larga e TV por assinatura, também tinha cobertura nacional. Genish sugeriu à diretora do banco, que conhecia os altos executivos da Telecom Italia, a intermediação de um encontro entre as cúpulas.

A união entre os dois negócios era um encontro de vontades. Tão logo soube da intenção da Vivendi de desinvestir de seu braço em telecomunicações, o presidente mundial da Telecom Italia, Marco Patuano, procurou o *chairman* da corporação francesa para saber se ele considerava a possibilidade de vender a GVT. Se fosse o caso, a operadora italiana teria o máximo interesse em fazer uma oferta. “O futuro da telefonia móvel”, diz Patuano, “será de conectividade móvel. Isso demandará grandes investimentos para poder oferecer todos os serviços que o cliente quer, independentemente de ter uma rede fixa ou uma rede móvel. Para tanto, nossa necessidade era ter uma rede em fibra, muito bem desenvolvida nas grandes áreas urbanas do país.” A GVT caía como uma luva nesse projeto. “A GVT tinha uma história incrível, ótima cobertura, tecnologia de última geração, uma equipe executiva que nos deixava muito confortáveis e a possibilidade de juntar duas companhias com um DNA muito parecido, de inovar”, conta o CEO da Telecom Italia.

Assim, o encontro de Patuano e Genish foi uma questão de tempo. Em 27 de maio de 2014, os dois executivos reuniram-se para um jantar no Rio de Janeiro, no qual começaram a discutir as possibilidades de união. Conforme a conversa avançava, mais se entusiasmavam com a ideia, tamanha a sinergia entre as empresas. Valia a pena levar o negócio adiante. Combinaram que o próximo passo seria viajar a Paris para apresentar seus planos ao *chairman* da Vivendi, Vincent Bolloré. Em 25 de junho, lá estavam Genish e Patuano para encontrá-lo e dar seguimento a um acordo. Doutor em direito e um dos homens mais ricos da França, o empresário assumira na véspera, em 24 de junho, a presidência do conselho da Vivendi, em substituição a Jean-René Fourtou, acumulando-a com a presidência do conselho do Grupo Bolloré – empresa de capital aberto atuante nos ramos de transportes e logística, comunicação e mídia e armazenamento de energia

elétrica.¹³ Bolloré concordou com a lógica da junção entre GVT e TIM, autorizando, então, a *due diligence*.

O mais inusitado é que, quase ao mesmo tempo, a Telefónica voltou a se aproximar da Vivendi, também interessada em comprar a GVT. Enquanto ainda ocupava o cargo de *chairman* da Vivendi, Fourtou reuniu-se, em maio, com Cesar Alierta, presidente do conselho e CEO da Telefónica, para discutir formas de atuação conjunta. “Embora as notícias na imprensa afirmassem que a Telefónica tinha entrado na disputa depois de saber do interesse da TIM, as conversas entre a operadora espanhola e a Vivendi já vinham acontecendo desde maio, e a chegada da Telecom Italia só acelerou o processo”, afirmou Genish. Ciente do interesse da concorrente italiana, a Telefónica quis fazer uma oferta concreta à Vivendi, para não correr o risco de perder a GVT mais uma vez.

Alierta, então, envolveu-se de forma direta na empreitada e pôs-se à procura de Bolloré para formalizar a intenção de compra. Queria, a todo custo, entregar-lhe a proposta em mãos. O problema era que estavam em agosto, mês em que muitos europeus desfrutam suas férias de verão no calor das praias do Mediterrâneo. Bolloré era um desses turistas e, no dia 5, estava aproveitando o mar na costa da Grécia, a bordo de um iate, quando recebeu uma ligação de Alierta, manifestando seu interesse na GVT. Bolloré agradeceu o contato e sugeriu um encontro no próximo dia 21, quando retornaria ao trabalho em Paris. Alierta, porém, imaginou que esperar mais duas semanas poderia ser arriscado, considerando uma concorrência tão aguerrida, e se propôs levar-lhe a carta de intenção ali mesmo, onde Bolloré descansava. Anotou as coordenadas do barco, fretou um jato até uma cidade litorânea da Grécia e de lá seguiu em uma lancha até o iate de Bolloré. Sua missão tinha sido cumprida: Alierta conseguiu entregar ao empresário francês o envelope com uma proposta firme de compra da GVT por 6,7 bilhões de euros (8,99 bilhões de dólares). Assim, a Telefónica alcançara a Telecom Italia na corrida pela aquisição do disputado ativo.

É verdade que a GVT não estava à venda, mas, diante de interessados de tamanho porte, seus controladores não teriam outra atitude que não fosse analisar as propostas. Anunciaram ao mercado a existência de empresas querendo adquirir a GVT, frisando que, se houvesse outros candidatos, a

Vivendi receberia novas ofertas até 27 de agosto, véspera do dia em que o conselho se reuniria.

Entre o anúncio e a reunião decisória, foram três semanas em que os envolvidos na transação cumpriram jornadas que cobriam dias e noites e transformavam a semana em sete dias úteis ininterruptos. Trabalho intenso da parte dos potenciais compradores, seus assessores e bancos de investimento. A GVT, por sua vez, além de prover informações, estava interessada em manter pelo menos os dois *players* na disputa a fim de conseguir a melhor avaliação. Os meios de comunicação acompanhavam esses preparativos de perto, promovendo uma espécie de novela em que, dia após dia, um fato, uma versão ou uma especulação girava a roda das apostas sobre qual operadora seria a controladora da GVT. E queriam saber mais: precisamente quanto a compradora pagaria por isso.

Feito o que devia ser feito – e o que era possível –, ficou combinado que equipes executivas da Telefónica e da Telecom Italia iriam para Paris alguns dias antes do deadline a fim de finalizar suas respectivas propostas. Os dois grupos permaneceram em endereços distintos, analisando documentos, revisando números, fazendo e refazendo cálculos, trabalhando alternativas de pagamento, de modo a encontrar um valor e uma fórmula que vencessem a disputa. Bancos e escritórios de advocacia que assessoravam a venda transitavam entre um endereço e outro para esclarecer dúvidas e ajudar na elaboração das ofertas.

Depois de intensas sessões de negociação em São Paulo na semana anterior, Genish e o vice-presidente de assuntos corporativos, Gustavo Gachineiro, chegaram a Paris no dia 24, na expectativa de pavimentar o terreno para o *grand finale*. Foi uma semana de longas negociações, que se estendiam pelas noites. No dia 26, Genish almoçou com Bolloré, Alierta e Álvarez-Pallete e, mais tarde, jantou com Arnaud de Puyfontaine, CEO da Vivendi, Patuano e Piergiorgio Peluso, vice-presidente financeiro da Telecom Italia. Com as últimas informações, tanto os executivos da Telefónica quanto os da Telecom Italia voltaram às suas respectivas sedes, em Madri e Milão, para aprovar as ofertas que pretendiam fazer pela GVT.

O combinado era que as propostas fossem protocoladas até as nove da noite do dia 27. Assim, na noite do dia 27, um grupo de cerca de 25 pessoas, entre as quais executivos da Vivendi e da GVT e representantes dos

bancos Credit Suisse e Goldman Sachs, estava em vigília no escritório da Vivendi, perto da avenida Champs-Élysées, aguardando a entrega dos envelopes. Às oito e meia, Álvarez-Pallete e três executivos seniores da Telefónica chegaram e cumpriram sua parte, entregando o envelope nas mãos de Genish. Agora era aguardar a proposta da Telecom Italia. Sem ela, por uma questão de confidencialidade, não seria possível abrir o envelope da Telefónica. Mas, pelas próximas horas, nada de notícias da Telecom Italia. Às dez e meia da noite, Genish telefonou para Patuano, que disse que a Telecom Italia estava trabalhando na proposta.

Às onze horas, o grupo saiu do escritório da Vivendi, foi até um bar nas imediações e iniciou uma nova rodada de aperitivos, petiscos, conversas, e nem sinal da Telecom Italia. Quando o relógio marcou meia-noite, um assessor do Citibank que prestava serviço à Telecom Italia entrou em contato com seu par, o representante do Goldman Sachs, e lhe pediu que enviasse uma prova de que a Telefónica de fato entregara o envelope. Em tempos de tecnologia avançada, Genish não teve dificuldade. Pediu que tirassem uma foto sua segurando o envelope timbrado e enviou-a pelo WhatsApp.

O tempo passava, e à meia-noite e meia os donos do bar se desculparam e pediram licença para encerrar o expediente e fechar as portas. Retornaram todos para a sede da Vivendi. Nesse momento, Genish decidiu ligar para Patuano, que afirmou estar finalizando a proposta. Pediu mais alguns esclarecimentos, o que fez a ligação se prolongar por quase uma hora. Ao final, deu-se por satisfeito e disse que logo enviaria sua oferta. Uma hora depois, às duas e meia da manhã, chegava a proposta da Telecom Italia, por e-mail. (Mais tarde, antes da reunião, a empresa faria chegar o documento impresso ao conselho da Vivendi.)

O alívio foi total. Não havia mais o que esperar. Finalmente, todos puderam saciar a curiosidade. Abriram o envelope da Telefónica, que estava ali havia horas, e compararam as ofertas: as propostas, os valores e as condições de cada uma. A da Telefónica parecia superior, mas caberia ao conselho da Vivendi decidir. Agora era preciso resumir aquilo tudo e inserir na apresentação que aconteceria dali a poucas horas, às dez e meia da manhã, ao final da qual seria feito o anúncio oficial da decisão. Antes de encerrar o longo dia, Genish ainda mandou uma mensagem para Bolloré comunicando as posições finais; depois voltou para o hotel. Só foi dormir após as quatro e meia. Todos concordaram que a melhor forma de brindar

ao desfecho seria dormir um pouco. Afinal, já havia três semanas que aquele grupo descansava pouquíssimas horas por dia, isso quando não virava a noite trabalhando.

Mais tarde, a reunião foi longe de ser trivial. Em primeiro lugar, porque o conselho ainda não havia discutido e decidido se deveria vender a GVT. Para resolver esse ponto, Bolloré se valeu do peso de sua influência, demonstrando que a venda era oportuna. “Para a GVT, isto oferece a possibilidade de se tornar um grande *player* na convergência entre telefonia fixa e celular no mercado de telecomunicações brasileiro. Para a Vivendi, é uma maneira de iniciar uma nova fase em seu reposicionamento de conteúdo e mídia”, afirmou ele. Convencido por Bolloré, o conselho pôs-se a examinar as propostas, que tinham sido detalhadas para seus membros. Por fim, eles consideraram a da Telefónica mais atraente e deram ganho de causa aos espanhóis.

Fourtou – que, após deixar a posição de *chairman* da Vivendi, permaneceu como presidente honorário do conselho – dá sua versão dos acontecimentos: “Decidimos vender a GVT em 2014. Houve duas razões principais por trás dessa resolução. Primeiro, a proposta da Telefónica era muito atrativa, e, segundo, estávamos unanimemente convencidos da relevância da rápida convergência da banda larga com o celular. A nova companhia que seria criada com a fusão entre GVT e Vivo seria mais sólida e mais competitiva.”

Finalizada a reunião, era a vez de comunicar às candidatas a decisão, antes de produzir qualquer comunicado à imprensa. A responsabilidade coube a Genish, que deu dois telefonemas, um agradável e outro nem tanto. No primeiro, para Álvarez-Pallete, parabenizou-o pela oferta vitoriosa. A conversa com Patuano foi mais delicada, mas o presidente da Telecom Italia entendeu o resultado; afinal, no mundo dos negócios se ganha algumas vezes e se perde outras. Ele lembrou: “A Telefónica podia dispor de muito mais dinheiro do que a Telecom Italia. Nós tentamos compensar oferecendo uma parte significativa de nossas ações, de forma a transformar a Vivendi em um sócio influente da Telecom Italia – o que poderia ser muito importante na estratégia multimídia da Vivendi.” Após um instante, o CEO da empresa italiana concluiu: “As opções eram claras, e o processo de decisão

da Vivendi foi muito racional.” Só depois de falar com os executivos foi que a Vivendi produziu um release anunciando o resultado da disputa.

Ao incorporar a GVT, a Telefónica pôde comemorar o feito não apenas porque conseguia alcançar um objetivo que havia anos estava em seus planos. Vencer a Telecom Italia, rival tão poderosa quanto ela, também trouxe um sabor especial à compra, que exigiu uma reengenharia das composições acionárias. No fim das contas, os 25 bilhões de reais pagos pelo grupo espanhol foram assim divididos: cerca de 15 bilhões de reais em dinheiro e o restante em ações preferenciais (sem direito a voto) da Telefônica Brasil e ações ordinárias (com direito a voto) da Telecom Italia de posse do Grupo Telefónica.

A Vivendi, que tinha injetado 7,7 bilhões de reais (4,44 bilhões de dólares) na compra da GVT, não teve do que reclamar. Conseguiu mais que o dobro após um período de apenas cinco anos. Sem contar o ganho de 750 milhões de euros (1,0 bilhão de dólares) em três semanas, entre a oferta inicial da Telefónica, de 6,7 bilhões de euros (9 bilhões de dólares), e a final, de 7,45 bilhões de euros (10 bilhões de dólares).

A nova Telefônica Brasil consolidou a liderança como operadora integrada de comunicações no país, líder no segmento móvel e de banda larga, com cobertura nacional e um perfil de clientes de alto valor. Foi uma composição ideal, entrosada na forma de ser e de agir. E reconhecida pelo mercado. O sócio da Angra Partners Ricardo Knoepfelmacher, conhecido como Ricardo K., que, entre setembro de 2005 e dezembro de 2008, foi presidente da Brasil Telecom, considera que “a GVT fez várias coisas certas: abriu o capital na hora certa, foi comprada pela Vivendi na hora certa e vendida à Telefónica na hora certa”.

Quem conhece a história da GVT sabe que o pensamento convencional nunca fez parte de seu DNA. Desconhecida em um segmento em que os concorrentes se valem de sobrenomes poderosos, a companhia logo mostrou a que veio pela ousadia empreendedora de seus sócios-fundadores, os israelenses Shaul Shani e Amos Genish.

Em 1999, sem falar uma palavra em português, sem conhecer o Brasil e com capital limitado, os dois aceitaram o convite da Telemar, feito por meio da Inepar, empresa atuante nos setores de energia e telecomunicações, para participar da licitação para operar telefonia fixa na Região II.^[14] Mal começaram a traçar os planos, o parceiro-anfitrião foi forçado a abandonar

a sociedade por já ter investimentos em outras operadoras de telecomunicações no país, inclusive na região em oferta, condição proibida pelos reguladores – à época, a Inepar detinha 5% das ações da Telemar, era acionista de companhias de telefonia móvel como a Global Telecom (que posteriormente foi comprada pela Portugal Telecom e viria a fazer parte do Grupo Vivo) e promotora do projeto de telefonia celular por satélite Iridium^[15] no Brasil. Sozinhos e sem experiência, esperava-se que Shani e Genish também desistissem, mas eles optaram por continuar no jogo. Mais do que isso: vista como simples figurante, a GVT venceu a licitação apresentando um plano de investimentos que, embora previsse um desembolso modesto na aquisição da licença, foi considerado mais consistente e ousado.

De todo modo, por ser pequena e, ao que tudo indicava, descapitalizada, a GVT já nasceu sob o estigma da dúvida. Era vista como fruto de aventureiros que em breve sairiam do mercado – uma opinião que se provaria equivocada em pouco tempo pela força dos resultados. “A competência da administração da GVT fala por si, principalmente Amos Genish, um empresário carismático e líder mobilizador que conseguiu colocar a GVT entre as mais competitivas operadoras brasileiras num período de poucos anos”, afirmou Bolloré. Ao contrário de sua primeira competidora, a Brasil Telecom, que comprara a estrutura estabelecida da antiga Telebras e herdara sua base de clientes, em sua fase inicial a GVT precisou construir tudo do zero, com capacidade limitada de investimento e tendo que atender a uma área equivalente a quase um terço do território nacional.

A GVT manteve o ritmo acelerado de investimentos e expansão, lançou novos produtos e começou a atender a novas regiões. Ao final de seus primeiros sete anos, um negócio que teve um investimento inicial de 100 mil reais (54 mil dólares) para a compra de uma licença de operação – embora assumindo o compromisso de investir cerca de 600 milhões de dólares na sequência – atingiu 2,2 bilhões de reais (1,3 bilhão de dólares) de valor de mercado quando abriu o capital na Bolsa. Mais dois anos e nove meses se passaram e a empresa alcançou o valor de 7,7 bilhões de reais (4,3 bilhões de dólares) ao ser vendida para a Vivendi. Por fim, depois de cinco anos, chegou aos propagados 25 bilhões de reais, com a entrada da Telefónica. Tudo isso em um setor povoado de gigantes mundiais, como a própria

Telefónica, a Telecom Italia, a Telmex e pesos pesados nacionais, como a operadora Oi, com faturamento na casa de 40 bilhões de reais (22,6 bilhões de dólares).

Embora o crescimento tenha sido espantoso do ponto de vista da valorização, quem acompanha de perto o setor não se surpreende com os fatos. “A GVT sempre procurou investir, crescer, ocupar espaço, focada em prestar serviços diferenciados ao consumidor, usando, com muita criatividade e habilidade, a tecnologia que tinha, mesmo competindo com empresas muito maiores”, avalia Francisco Valim, ex-presidente da NET e da Oi, contemporâneo da GVT no mercado. André Esteves, do BTG Pactual, complementa: “A GVT conseguiu olhar para o setor de forma diferente, explorando nichos e geografias de uma forma eficaz. Isso é um talento do gestor e está ligado aos valores corporativos, criados junto com a empresa.”

A GVT sempre esteve sob os holofotes, embora tenha nascido como uma empresa-espelho (companhia criada para competir com as concessionárias privatizadas), natureza empresarial que poucas vezes se mostrou viável, não só no Brasil como em todo o mundo. Em quinze anos, manteve uma taxa de crescimento histórica, na casa de 30% ao ano, e margem de Ebitda^[16] de 40%, acima da média de 25% a 30% do setor. Ou seja, exibe um resultado fora do convencional. Como nenhuma outra, soube usar suas aparentes limitações em seu favor. Quando as oportunidades surgiam, saía na frente. “A Anatel sempre teve a postura de estabelecer regras assimétricas para favorecer a competição, e a GVT respondeu à altura, fazendo investimentos em tecnologias bastante superiores às de seus competidores, que eram bem maiores. E esse, na minha visão, é o motivo principal do sucesso, e da vida longa, da GVT”, afirma José Leite Pereira Filho, ex-conselheiro da Anatel, Agência Nacional de Telecomunicações, órgão que regulamenta o setor.

Não há apenas uma, mas muitas explicações para tal desempenho, que vão desde questões de conjuntura externa, que trouxeram dificuldades mas também oportunidades valiosas no período, até questões internas, envolvendo a filosofia e a forma de atuação empresarial. “A trajetória de Amos Genish à frente da GVT é um exemplo de disciplina, inteligência e entendimento de como se pode operar com qualidade e consistência no Brasil nesta virada de século”, diz Fábio Coelho, presidente do Google Brasil. Patuano também destaca que o modo de atuação de Genish foi

determinante para os resultados obtidos pela GVT: “Amos é brilhante. É um exemplo de determinação operativa e de boa gestão.”

A forma de a GVT tratar do negócio pode ser vista, em alguns aspectos, como anticonvencional, fazendo apostas muitas vezes contrárias às tendências de mercado ou modismos – como manter um *call center* próprio quando a moda era terceirizar – e calculando obsessivamente o custo-benefício de cada investimento. “Um dos grandes méritos de Amos foi trazer para o segmento de telecomunicações, até então regido pela ótica da regulamentação, um olhar mais sofisticado e abrangente da operação, sempre atento ao retorno do investimento”, afirma Luiz Eduardo Falco, ex-presidente da Oi e atualmente presidente da operadora de turismo CVC.

Nos anos em que operou como uma companhia aberta – com ações negociadas na BMF Bovespa –, a GVT foi sucesso entre os investidores: estreou com ações a 18 reais e saiu da Bolsa, dois anos e meio depois, com as ações a 56 reais, tendo atravessado incólume a crise dos *subprimes*.^[17] Esquemáticamente, o sucesso de uma companhia no mercado de capitais pode ser atribuído a dois fatores: à substância, ou seja, aos resultados que alcança, e à comunicação, que é o modo como os administradores apresentam a companhia e seu futuro para os investidores. No caso da GVT, houve uma combinação dessas duas características. “O mercado percebe nos gestores da GVT uma administração diferenciada, que toma decisões acertadas visando ao crescimento, e isso foi determinante para o sucesso da empresa”, explica José Olympio Pereira, diretor-executivo do banco de investimento Credit Suisse, que desde 2004 assessora a GVT em operações financeiras.

Não deixa de ser intrigante o fato de a GVT ser uma empresa que sempre viveu sob o estigma da venda, sendo frequentemente assediada pela concorrência. O que em outras companhias é algo que arrefece o moral e diminui o ritmo de tantas equipes na GVT parece ter sido uma motivação para acelerar o trabalho. Em sua psicologia organizacional, as dificuldades se convertem em motivação para a próxima conquista. Como sintetizou Genish no e-mail aos funcionários em que comunicou a venda à Telefónica: “A disposição do Grupo Telefónica em concluir um negócio envolvendo valores tão expressivos reflete a admiração genuína pelo nosso modelo de negócio e de gestão, e por todos os que fazem parte da GVT. É um reconhecimento à

alta satisfação dos nossos clientes, à inovação relevante e contínua em produtos e serviços, ao crescimento saudável da nossa receita, ao alto engajamento dos colaboradores, ao nível de serviço prestado por atendentes e equipes de campo, à nossa forte disciplina financeira – enfim, a tudo o que representa a GVT.”

Apesar das explicações concretas, a valorização da empresa também se deve ao modo como Genish motiva a sua vida profissional e, por extensão, sua equipe de trabalho: “Não é e nunca deve ser só por dinheiro. A GVT foi e ainda é um projeto de vida.”¹⁸



A GVT, uma empresa independente, sem qualquer parentesco com um gigante global do setor de tecnologia ou financeiro, chegou ao Brasil ao apagar das luzes da abertura das telecomunicações. Os empreendedores que se dispuseram a criá-la do zero, sem conhecer o mercado e seus *players*, concorreram com pesos pesados mundiais. Pela sua própria natureza de empresa-espelho, corria o risco de não sobreviver, considerando que seus pares fracassaram no contexto nacional e internacional. Em meio a esse cenário, a companhia atravessou turbulências, como o estouro da bolha das ponto-com, o 11 de Setembro, a quebra do Lehman Brothers, sem mencionar as inúmeras crises brasileiras no período, todas com impacto decisivo em seu setor.

Há algo de incomum em uma empresa que consegue alcançar tanto êxito em meio a tamanho turbilhão, e essa excepcionalidade motivou os autores a investigar suas razões. Diferentes fontes e atores, sob enfoques por vezes antagônicos, apontaram motivos distintos para esse inquestionável sucesso. Foram ouvidos CEOs, ex-CEOs e presidentes de conselhos de empresas do setor de telecomunicações – como Telecom Italia, Telefónica e Vivendi – e de bancos de investimento do Brasil e do exterior, órgãos reguladores, analistas de mercado, executivos atuais e passados da GVT, clientes e fornecedores – os depoimentos entre aspas, salvo menção em contrário, provêm dessas entrevistas. Foi realizado, ainda, um levantamento da história da empresa, por meio da avaliação de seus serviços, produtos e iniciativas. Os

depoimentos, em conjunto com essa pesquisa documental, formaram um material rico, amplo e complexo a ser analisado.

Para entender o contexto do segmento de telecomunicações no Brasil e no mundo, os autores debruçaram-se sobre centenas de matérias da imprensa nacional e internacional, artigos acadêmicos, documentos (alguns sigilosos), sentenças de tribunais. Em seguida, somaram, depuraram e reavaliaram tudo, dando origem a este livro, que tem como principal objetivo esclarecer que fatores estruturais e conjunturais fizeram a GVT ser o que é e chegar aonde chegou.

Da parte dos autores, o que se conclui é que a história empreendedora da GVT se confunde com a história recente das telecomunicações em um Brasil que se abriu para o mundo. É, acima de tudo, uma história de gente que se realiza conectando pessoas.

CAPÍTULO 2

O mundo é uma aldeia

A cidadezinha, localizada nos confins do Chile, entrou em alvoroço. Os habitantes, eufóricos, caminhavam em direção à praça central em ritmo de procissão e clima de festa. Aos poucos foram diminuindo ainda mais a cadência dos passos até parar por completo, buscando em meio à aglomeração um espaço para ter a melhor visão do “palco” e de seus atores. Viram as autoridades nativas terminarem os discursos de oportunismo político e, em seguida, entrar em cena o padre. Depois de fazer uma oração, que todos acompanharam em obsequioso silêncio, ele borrifou com água benta o personagem central daquela cerimônia conduzida com rigor protocolar: o aparelho de telefone público, que acabara de ser instalado.

O ponto alto do acontecimento ainda estava por vir. Dali a instantes, seria feita a ligação inaugural, motivo de ansiedade entre os presentes – menos por estarem prestes a testemunhar o aparelho em pleno funcionamento e muito mais pelas razões do contato, que todos já conheciam. A pessoa escolhida para estrear o telefone era uma senhora que havia vinte anos estava sem falar com a irmã. Conduzida até o astro do dia, aguardou pacientemente enquanto discavam o número que ela trazia na mão, anotado em um pedaço de papel. Meio trêmula, a senhora segurou a engenhoca, insegura, e acompanhou o som que anunciava o toque do outro lado da linha. O silêncio persistente traduzia os momentos de tensão que envolviam aquela ação, até a palavra “alô” ser dita e a boca se abrir em um sorriso contido, seguido de um choro aliviado. A comoção foi tamanha que todos aplaudiram, cúmplices da felicidade da conterrânea.

Amos Genish, ao lado de Joshua Levinberg e Giora Oron, fazia parte do grupo de executivos que se lançou na aventura empreendedora da Global

Village Telecom. Naquele instante, os três acompanhavam a cena a uma distância suficiente para não perder nenhum lance do que acontecia e ao mesmo tempo não interferir no andamento espontâneo da situação. De olhos compenetrados, tentando adivinhar o que cada uma daquelas pessoas sentia naquele exato momento, Genish percebia a dimensão do trabalho em que estava envolvido com seus sócios. O aparelho que servia à comunidade fora instalado naquele ano de 1997 pela Global Village Telecom, a GVT, responsável por empregar tecnologia de satélite na telefonia fixa para conectar cidades rurais situadas em lugares afastados. Daí a origem do seu nome.

Formado em economia e contabilidade pela Universidade de Tel Aviv, em Israel, sua terra natal, Genish começou sua carreira profissional na empresa de auditoria e consultoria KPMG. Foi uma experiência determinante, mas, ambicioso que era por empreender, queria mais, muito mais. Fascinado por tecnologia, encontrou uma maneira de conciliar as aspirações pessoais com a formação acadêmica ao participar da criação, em 1989, a Edunetics, empresa desenvolvedora de softwares e sistemas educacionais para o mercado norte-americano. O negócio deu tão certo que, em três anos, de *startup* foi alçada à condição de companhia de capital aberto negociada na NASDAQ (bolsa de empresas de alta tecnologia). A sede foi transferida de Tel Aviv para Washington, onde Genish também se estabeleceu até vender a empresa, em 1996.

Mal fechava um ciclo, já ansiava por começar outro. O amigo israelense Joshua Levinberg, cofundador da Gilat Satellites Network,^[19] ao saber da disponibilidade de Genish, convidou-o a participar de um negócio no ramo de telecomunicações. Era uma área de atuação à margem de seu conhecimento, mas a proposta parecia ousada – e ousadia e originalidade eram seu fraco, ou melhor, seu forte. Tratava-se de uma tecnologia com potencial de beneficiar nada menos que três bilhões de pessoas sem acesso a meios de comunicação em todo o planeta, numa época em que os aparelhos celulares ainda estavam na primeira infância.

Um mundo novo acenava para Genish, e ele não pensou duas vezes para aceitar o convite. Os parceiros prepararam um plano de negócios e saíram em busca de recursos. Conseguiram captar 50 milhões de dólares. Um dos patrocinadores era o também israelense e experiente Shaul Shani, sócio-

gestor do fundo Magnum, que operava nos segmentos de tecnologia da informação, telecomunicações, semicondutores, finanças e investimentos. O IDB Group complementou o aporte financeiro. Nascia a GVT, que, num futuro próximo, iria se transformar em uma empresa muito maior e com um campo bem mais abrangente de atividades.

O passo seguinte foi definir em quais partes do mundo iriam atuar. Não faltavam locais que necessitassem da implementação de telefonia. O foco de interesse inicial foram os países da Ásia, em primeiro lugar a Indonésia, onde parecia haver um mercado bastante promissor, até pelo tamanho da população. O local podia até ser atraente, mas os empreendedores não contavam com os desafios de enfrentar fatores macroambientais, como a falta de segurança. Certa vez, ao voltarem de madrugada de um vilarejo onde havia sido instalado um telefone-piloto, Genish e sua equipe se perderam no caminho e foram assaltados. Foi a gota d'água para os executivos concluírem que, embora a região oferecesse potencial para o trabalho, seria prudente escolher um lugar mais, digamos, hospitaleiro.

Os olhos se voltaram, então, para a América Latina, e nesse momento eles descobriram que o governo do Chile estava abrindo uma concorrência para implantação de uma rede de telefonia que integrasse pequenas vilas, que era exatamente aquilo em que a GVT desejava atuar. Era o ano de 1997, e o Chile estava passando por um amplo processo de expansão das telecomunicações. O mercado havia sido aberto à competição, era possível receber licença por meio de um pagamento quase simbólico e o sistema estava se modernizando a uma velocidade espantosa.

Longe de ser um caso isolado, o Chile vivia os efeitos da onda privatizante que havia se iniciado na Inglaterra em 1979, com a ascensão ao poder da primeira-ministra Margareth Thatcher, do Partido Conservador. Começava ali, no Reino Unido, uma profunda mudança nos rumos da economia, que, em um “contágio” por efeito dominó, iria se refletir em diversos países do mundo. A operação de transferência de órgãos estatais para o domínio da iniciativa privada simbolizou uma guinada controversa na forma de se conduzir as contas públicas e administrar a máquina do governo, e seu impacto perdura até os dias de hoje.

O mundo pós-Segunda Guerra Mundial tinha se caracterizado por uma participação acentuada do Estado na economia, particularmente no controle acionário de empresas, não só nos países comunistas europeus, sob liderança

da União Soviética, mas também nas nações capitalistas. Não era incomum um governo controlar uma série de empresas, sobretudo em setores considerados estratégicos ou monopólios naturais, como os de petróleo, energia, água, siderurgia, aeroespço e telecomunicações.

A Inglaterra não foi exceção. Desde 1945, o Estado – sobretudo quando nas mãos do Partido Trabalhista – foi adquirindo o controle de companhias dos setores de carvão, eletricidade, gás, ferrovias, sistemas de canais, mineração, siderurgia, fabricação de automóveis, e até do sistema bancário.²⁰ O governo Thatcher representou um ponto de inflexão nessa tendência. Assumindo o princípio de que cabe ao Estado estabelecer diretrizes, salvaguardar a competição e a eficiência, mas não operar empresas, a primeira-ministra, em seu primeiro governo (1979-1983), começou a realizar processos de privatização, ainda tímidos e experimentais, como a venda ao mercado de 5% da British Petroleum (BP), 24% da British Sugar e 30% da Cable and Wireless.

O sucesso dessas iniciativas encorajou a primeira-ministra a acelerar o processo nos segundo e terceiro mandatos (1983-1990), quando realizou um amplo programa de privatizações, com a venda de British Airways, British Gas e, entre outras, British Telecom.²¹ Em paralelo, procurou minimizar a regulamentação de certos setores e abrir espaço à competição. O processo não foi indolor. Thatcher teve que enfrentar sindicatos, paralisações gerais em todo o país e queda vertiginosa nos índices de popularidade, que chegaram à casa dos 23% – os mais baixos de um primeiro-ministro no pós-Guerra. Mas nada disso abalou a Dama de Ferro.

Nos Estados Unidos também ocorreu, ao longo dos anos 1980, a desregulamentação da aviação civil para permitir a entrada de novos *players*, a flexibilização das regras no transporte ferroviário, o estímulo à competição no setor bancário e, acima de tudo, o desmantelamento do monopólio da AT&T, que foi fragmentada em uma operadora de longa distância e sete companhias provedoras de serviços regionais, conhecidas no mercado como Baby Bells.²² Da mesma forma, países como México, Bangladesh, Coreia do Sul, Sri Lanka, Japão, Espanha, Portugal, Austrália, Alemanha Ocidental, Uganda, Brasil e mesmo Cuba e China começaram a realizar movimentos liberalizantes nesse período.

Um caso particular foi a privatização em massa das telecomunicações. Por razões de eficiência, o setor era considerado, desde seu surgimento, no final do século XIX, como um monopólio inato.²³ De fato, fazia pouco sentido construir duas ou mais redes de postes, fios e cabos nas cidades para se estimular a competição. Assim, na maior parte dos países, as telecomunicações evoluíram como um monopólio estatal. Favoreciam esse formato o fato de o setor ser considerado estratégico para a segurança nacional e seu modelo de tecnologia, relativamente simples, de transmissão de voz para um aparelho telefônico. Tal arranjo de operadoras monopolistas nacionais era complementado pelo fornecimento de aparelhos de comutação, tipo PABX, por parte de empresas privadas.²⁴ Se, de um lado, o modelo adotado permitia a integração do sistema e, supostamente, ganhos de escala e eficiência, de outro, limitava a expansão e a qualidade dos serviços à capacidade de investimento dos Estados nacionais, o que, em vários momentos, implicava filas para obtenção de uma linha telefônica.

Devido à necessidade de modernizar e ampliar os serviços de telecomunicações na Grã-Bretanha, o governo do Partido Conservador considerou várias alternativas de financiamento, até optar pelo desinvestimento ou venda das empresas à iniciativa privada. Para evitar que o monopólio num serviço básico levasse os novos proprietários a buscar lucros abusivos, o modelo de privatização britânico estabeleceu um contraponto regulatório por meio de agências como a OfTel.²⁵ A tecnologia que emergiu a partir dos anos 1980 (computadores, modems, diversos modelos de aparelhos telefônicos, terminais de fax e telex, digitalização) e se acentuaria nos anos 1990 (internet, e-mail, rede de telefonia celular, entre outros) também começou a desafiar a crença de que as telecomunicações deveriam ser um monopólio natural.

Antecipando essa tendência, em 1981 o governo inglês aprovou o British Telecommunications Act, uma legislação que previa a introdução de uma empresa competidora à incumbente^[26] British Telecom (BT). A companhia resultante desse processo foi a Mercury Communication. Assim, foi introduzida a competição por meio de um duopólio. Pode-se dizer que o modelo britânico constitui um dos primeiros casos de CLEC, sigla em inglês que define as empresas de telecomunicações criadas para competir com uma concorrente em determinada área. No Brasil, são chamadas de empresas-espelho.

Constituído o contexto competitivo, o governo inglês transferiu o controle da BT para o mercado em três sucessivas emissões de ações, em 1984, 1985 e 1986, de forma a suavizar a resistência a essas vendas. O processo viria a se acentuar em anos subsequentes, quando, em 1991, foi extinto o duopólio e foram abertas as portas para a competição a empresas domésticas e internacionais. Ainda em 1991, o governo vendeu metade dos 47,6% das ações que possuía da BT e, dois anos mais tarde, quase todas as ações remanescentes. Em 1997, foi a vez de dispor da sua *golden share* (ação de classe especial, retida pelo governo que lhe permitia interferir na administração da empresa), uma participação residual que evitava a aquisição hostil (*take over*).^[27]

O processo inglês de privatização das telecomunicações apresentou razões gerais ou idiossincráticas que justificaram não só sua adoção no Reino Unido como sua posterior clonagem por parte de outros países. Em primeiro lugar, a constatação prática de que o governo, constrangido por regras e restrições orçamentárias, dificilmente conseguiria prover os investimentos necessários para manter a atualização tecnológica. Em segundo, a inspiração ideológica de instâncias do governo de promover a competição e a redução do poder monopolístico da BT. Por último, de uma perspectiva de política econômica, o lobby do sistema financeiro da região conhecida como City para consolidar Londres como um polo financeiro internacional, o que seria muito arriscado sem uma infraestrutura adequada de telecomunicações.²⁸

Vários países seguiram a inspiração britânica. Em abril de 1985, o Japão acabou com o monopólio das telecomunicações, abrindo espaço para a entrada de competidores. Em 1996, o Telecommunication Act, nos Estados Unidos, introduziu a competição em nível local e regional por meio de CLECs. Movimento semelhante aconteceu nos países da Europa, quando, em 1º de janeiro de 1998, a União Europeia abriu as portas dos mercados de telecomunicações à competição.

Os ventos liberais não só estimularam a competição em mercados domésticos, como impulsionaram movimentos de internacionalização de grandes incumbentes. Empresas como AT&T, NTT, BT, Deutsche Telecom, France Telecom, Telefónica (Espanha) e Telecom Italia começaram a globalizar as atividades, entrando nos mercados umas das outras e em

outros países. As inovações tecnológicas também ajudaram a explicar o direcionamento posterior das telecomunicações no mundo. O que antes eram apenas postes e fios para transmissão de voz cedeu lugar também a linhas ISDN (serviços de redes digitais integradas capazes de transmitir voz, dados, texto e vídeo, posteriormente ultrapassados pela tecnologia IP – Internet Protocol), linhas de telefone fixo oferecidas por empresas de TV a cabo e telefonia móvel por rádio, disponível tanto para telefones fixos como para celulares. A ascensão das novas tecnologias permitiu a entrada de outros *players* no setor, desde empresas industriais e de *utilities* (companhias prestadoras de serviços de utilidade pública, como eletricidade, saneamento, gás e mesmo telecomunicações), que viram oportunidades de diversificar suas atividades, até grupos empreendedores que não necessariamente possuíam experiência em telecomunicações, mas que enxergaram nas novas tecnologias e nos mercados de capitais uma chance de participar do jogo.

No primeiro grupo estavam companhias como a francesa Compagnie Générale des Eaux (CGE), de saneamento. A partir dos anos 1980, a empresa iniciou uma estratégia de diversificação, entrando nas áreas de gestão ambiental, energia, transporte, TV e telecomunicações. Em 1998, mudou seu nome para Vivendi.²⁹ No segundo rol, figuravam empresas como a americana WorldCom, fundada em 1985 como uma cafeteria, e o Virgin Group, do empreendedor inglês Richard Branson, a princípio uma loja de vinhos, que passou a atuar também nas áreas de aviação, ferrovias, turismo, música e telecomunicações móveis. É verdade que nem sempre tais iniciativas se revelaram promissoras, como atesta o caso da WorldCom: após a fusão com a MCI, era considerada em 1998 a empresa de telecomunicações mais capaz, nos Estados Unidos, para desafiar a incumbente AT&T. Nos anos seguintes, porém, acabou indo à falência e sendo adquirida pela Verizon Communications.



Elementos tecnológicos e regulatórios ajudam a entender o cenário mundial das telecomunicações no final do século XX. Martin Fransman, professor da Universidade de Edimburgo, Escócia, referência mundial na área, enumerou cinco forças que dirigiram a evolução do setor:

a especialização, os mercados financeiros, a competição, a demanda dos consumidores e os limites permeáveis dessa indústria.

A especialização se refere sobretudo ao papel dos fornecedores de tecnologia do setor, e inclui não só os tradicionais, de equipamentos, mas também os de dados para redes e de software. À época, faziam parte desse grupo empresas como Lucent, Ericsson, Siemens e Motorola, no fornecimento de equipamentos; Cisco, 3Com e Bay Networks, no desenvolvimento de equipamentos de rede para internet e IP; e desenvolvedores de softwares para faturamento (*billing systems*) e relacionamento com consumidores (CRM – Customer Relationship Management), que, por sua vez, poderiam ser integrados aos outros sistemas de informação da empresa, propiciando às operadoras um conhecimento mais apurado do perfil de seus clientes e, conseqüentemente, a possibilidade de ofertar pacotes e serviços mais adequados – mesclando serviços de voz, internet, videofone, entre outros.

Nesse sentido, foi sintomática a explosão da internet, viabilizada pelos chamados navegadores. Num primeiro momento, o segmento passou despercebido dos líderes da indústria de software, como a Microsoft. Quem desbravou e consolidou a liderança nesse setor foi a Netscape, criada em novembro de 1994 e que, em seu processo de IPO (Initial Public Offering, ou oferta pública inicial de ações) em novembro de 1995, alcançou 2,9 bilhões de dólares. O bilionário Bill Gates não demorou a perceber o potencial desse mercado: ao lançar seu pacote Windows 95, acoplou-lhe o navegador Internet Explorer 1.0. A partir daí, foi questão de tempo para a Netscape despencar de uma liderança de mais de 90% do mercado em meados dos anos 1990 para menos de 1% em 2006.³⁰

A competição não se refere só ao embate direto entre concorrentes, favorecido pelos marcos regulatórios liberalizantes, pela expansão internacional de incumbentes tradicionais e pela entrada de novos *players*. Inclui também a concorrência entre tecnologias. Tecnologias de serviço móvel concorrem com a telefonia fixa, que também é desafiada pela comunicação sobre IP (como o Skype) ou pela transmissão via rádio (como a Nextel), ou pela entrada de provedores de TV a cabo em serviços de internet.

Os mercados financeiros colaboraram na configuração da indústria de telecomunicações, tanto ao financiar a entrada de novos *players*, por meio de IPOs, como também ao influenciar processos de reestruturação e consolidação da indústria mediante fusões e aquisições.

A demanda heterogênea e mutante dos consumidores influenciou os rumos do setor. Suas empresas tiveram dúvidas sobre a viabilidade da telefonia celular, criada nos Laboratórios Bell entre 1947 e 1960, devido aos altos custos envolvidos, à baixa qualidade, à limitação geográfica na disponibilização dos serviços e ao tamanho dos aparelhos. Com o tempo, porém, houve uma explosão da demanda em decorrência do aperfeiçoamento dos serviços, que acarretou economias de escala, com a consequente redução dos custos, num círculo virtuoso.

Esse movimento foi favorecido por padrões como o GSM (Global System for Mobile Phones). Sempre, porém, existe o risco de apostar numa tecnologia que não prospera, e o empreendedor acaba não recuperando seu investimento, como aparentemente aconteceu à Motorola com o sistema Iridium. Os limites permeáveis da indústria de telecomunicações apontam, de forma fundamental, para as mudanças evolucionárias no setor, que permitiram a entrada de *players* de negócios diversos, como empresas de computadores, softwares, radiodifusão (TV), *utilities*, engenharia e mesmo de varejo.



Foi nesse contexto que o Chile abriu seu mercado de telecomunicações. A oportunidade que se descortinou à GVT estava em sintonia com as mudanças no setor em nível global, e seus executivos logo se motivaram a participar da licitação para operar a telefonia rural via satélite. Embora concorrendo com outras operadoras de grande porte, a GVT venceu a disputa. Foi seu primeiro projeto, e já em grande escala. Graças ao apoio do governo chileno, que arcou com parte da infraestrutura, a empresa não precisou investir todo o seu capital.

A experiência de vida do grupo foi um fator importante naquele primeiro momento, em que não se podia perder tempo com erros. De origem israelense, os profissionais da GVT haviam passado pelo exército – como é

praxe entre os cidadãos em seu país – e estavam aptos a transitar em terrenos inóspitos. Como o Chile é um país territorialmente complexo, com muitos povoados esparsos, encontrar vilas era um obstáculo a ser vencido. Muitas vezes só era possível chegar até o povoado por meio de trilhas desafiadoras, percorridas em jipes ou mesmo em lombo de mula. Alguns locais não eram nem registrados nos mapas, tampouco tinham indicações de estradas e vias de acesso. Era bastante difícil levar ao destino os equipamentos e as antenas parabólicas – alimentados por energia solar, é claro. Mas tudo deu certo, a história de sucesso se propagou, alcançou dois mil vilarejos chilenos e, depois, a GVT começou a trabalhar no Peru e na Colômbia, contando com o apoio qualificado de mão de obra local.

A cada novo lugar a que a empresa chegava, a história se repetia: festa, comoção, agradecimentos, gente sorrindo e chorando de alegria. Os executivos da GVT, que vislumbraram naquele negócio, em primeiro lugar, uma oportunidade de ganhar dinheiro, tomaram consciência da real importância de seu trabalho. “O setor de telecomunicações tem uma missão fantástica, que é conectar pessoas”, resume Genish. E havia um mundo que queria, e precisava, se comunicar. Parte dele estava próxima do Chile: a Amazônia brasileira.

CAPÍTULO 3

Um cavalo pronto para ser montado

O encontro foi, no mínimo, inusitado. O então vice-presidente de marketing da GVT Daniel Ben-Arye estava, em abril de 1998, no banheiro da Telexpo, o maior evento de telecomunicações da América Latina, quando se deu conta de que era observado. A seu lado, aguardava a vez para lavar as mãos o diretor de desenvolvimento de novos negócios da Inepar, Amed Fernandez, que, meio encabulado, tentava se certificar de que aquele homem era mesmo quem ele fora incumbido de contatar. Presos àquela situação meio constrangedora, os dois fizeram um comentário casual qualquer e logo se deram conta de que o inglês que falavam tinha o mesmo sotaque latino. Apresentaram-se, trocaram cartões de visita e, dali para a frente, começaram a conversar em espanhol – um tinha ascendência cubana e outro, argentina. Em seguida foram tomar um café, rindo muito da forma como tinham se conhecido.

Fernandez explicou que era representante da acionista da Telemar, que havia vencido a concessão para explorar a telefonia fixa na Região I.^[31] Como parte dos compromissos firmados com a Anatel, estava a inclusão telefônica de cidades e comunidades da Amazônia. Era justamente por isso que ele tentava ter certeza de que aquele *hermano* encontrado quase por coincidência era mesmo o representante da GVT, empresa cujo trabalho na América Latina vinha alcançando boa repercussão. A tecnologia de satélite adotada pela GVT caíria como uma luva para as necessidades da Telemar. Significava uma excelente solução face à alternativa de instalar uma rede própria de cabos de cobre e fibra óptica cortando uma vastidão incomensurável de florestas e rios.

A sondagem foi levada à direção da GVT, que nem precisou pesquisar muito para gostar do plano. A Telemar, então, fez o convite formal para que a empresa participasse da disputa. Caso vencesse, a GVT sublocaria sua tecnologia e estrutura de satélites desenvolvida para a América Latina. O grupo paranaense Inepar intermediou o contato.

A GVT não venceria tal concorrência. Mas, graças à aproximação, Shani e Genish tomaram conhecimento da licitação da Anatel para que uma empresa-espelho começasse a operar a telefonia fixa na Região II do Brasil. O prazo para a entrega da proposta era agosto de 1999, ou seja, dali a quatro meses. Tudo acontecia numa velocidade vertiginosa. Parecia que todos os países queriam recuperar o tempo perdido, após o passado estatizante.

A situação institucional do setor de telecomunicações^[32] no início do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, estava prestes a sofrer uma revolução, influenciada pela enorme onda privatizante que assolava o mundo. Depois do Reino Unido, em 1984, com a venda da British Telecom, países como Japão, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, México, Chile e Venezuela transferiram seus ativos de telecomunicações para empresas privadas. A questão da privatização suscitava – e ainda suscita – discussões. De um lado, nacionalistas defendiam o antigo discurso da segurança nacional e da insensatez em transferir um serviço público essencial à iniciativa privada e sua busca prioritária: o lucro. De outro, os defensores diziam que o governo era incapaz de prestar um serviço de qualidade e de realizar os investimentos necessários para modernizar e expandir o sistema. Argumentavam que a privatização poderia, ainda, gerar recursos para reduzir a dívida do setor público e prover dividendos que custeariam outras funções do Estado.

Em meio a tantos debates, prevaleceu a opinião a favor da privatização e, em 1995, o Congresso aprovou a Emenda Constitucional Nº 8, que punha fim ao monopólio estatal nas telecomunicações. Foi o primeiro passo, mas ainda havia outras etapas necessárias para que a privatização fosse viabilizada: criar uma nova lei ordinária que regulamentasse a mudança constitucional; estabelecer uma agência reguladora independente – ao sair da operação, o Estado deveria promulgar e fiscalizar as regras para preservar o interesse público; criar um ambiente competitivo pós-privatização;

rebalancear^[33] as tarifas e a redução dos subsídios cruzados; instituir um modelo para transferir ao setor privado uma empresa monopolista estatal, protegendo os interesses, por vezes conflitantes, do governo e dos acionistas minoritários; e preparar as empresas da Telebras para a privatização.³⁴

O modelo proposto previa o desmembramento da Telebras em três grandes empresas de telefonia fixa (Tele Norte-Leste, Tele Centro-Sul e Telesp), uma empresa para cuidar da operação de longa distância (Embratel) e oito companhias de telefonia celular, constituídas a partir da Lei Mínima do Serviço Celular, de julho de 1996, que deveriam atuar sob concessão nas regiões definidas pela nova legislação. Na telefonia fixa, a Tele Norte-Leste seria a responsável pela Região I, englobando o Nordeste, o Sudeste (com exceção do estado de São Paulo) e o Norte (com exceção de Acre, Rondônia e Tocantins). A Tele Centro-Sul assumiria a Região II, abrangendo o Centro-Oeste, o Sul e os estados do Acre, Rondônia e Tocantins. O estado de São Paulo constituiria a Região III, operada pela Telesp. A Região IV, representada pela Embratel, incluiria as operações de longa distância nacionais (inter-regionais) e internacionais. Da telefonia celular, cuidariam as empresas Telesp Celular (SP), Tele Sudeste Celular (RJ, ES), Telemig Celular (MG), Tele Celular Sul (PR, SC), Tele Nordeste Celular (AL, PE, PB, RN, CE, PI), Tele Leste Celular (BA, SE), Tele Centro-Oeste Celular (DF, GO, TO, MS, MT, RO, AC), Tele Norte Celular (MA, PA, AM, AP, RR), além da CRT (RS), que era uma empresa do governo do estado e não pertencia portanto, à Telebras. O governo também estabeleceu a banda B, constituída por licenças para operadoras de celular que iriam competir com as concessionárias. A venda das licenças da banda B móvel aconteceu em junho e julho de 1997, e serviu como um teste para o leilão das concessionárias ocorrido um ano depois.

Serviço telefônico fixo comutado

REGIÃO I

Tele Norte-Leste
Espelho: Vesper

REGIÃO II

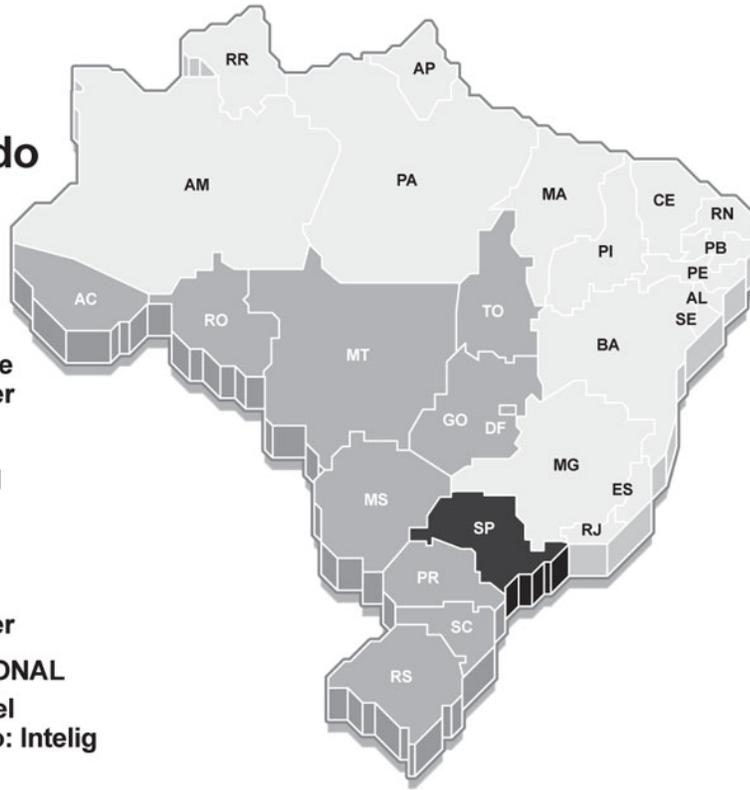
Tele Centro-Sul
Espelho: GVT

REGIÃO III

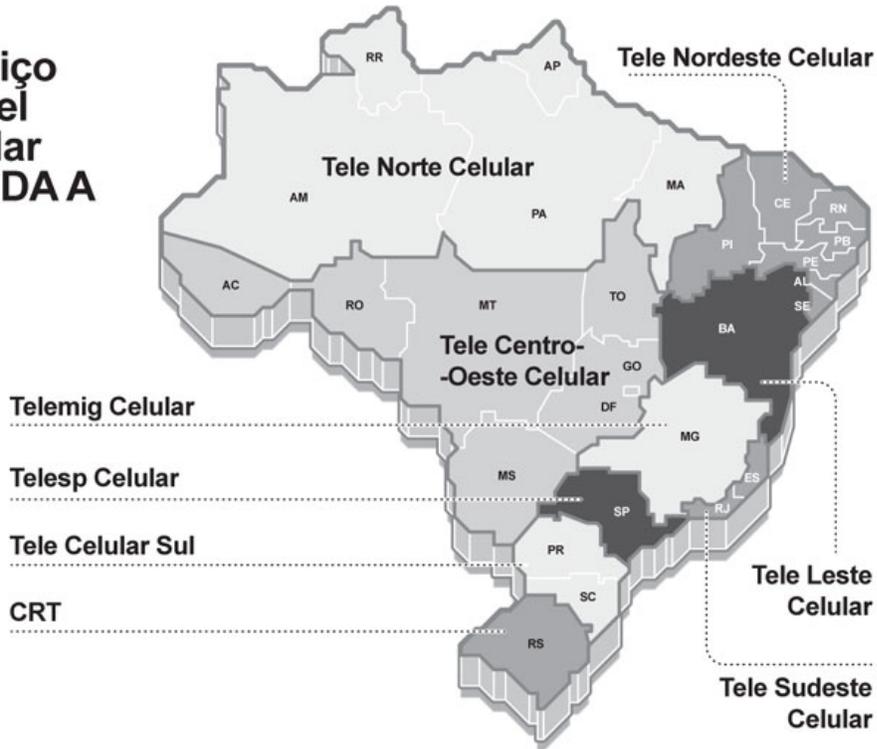
Telesp
Espelho: Vesper

REGIÃO IV – NACIONAL

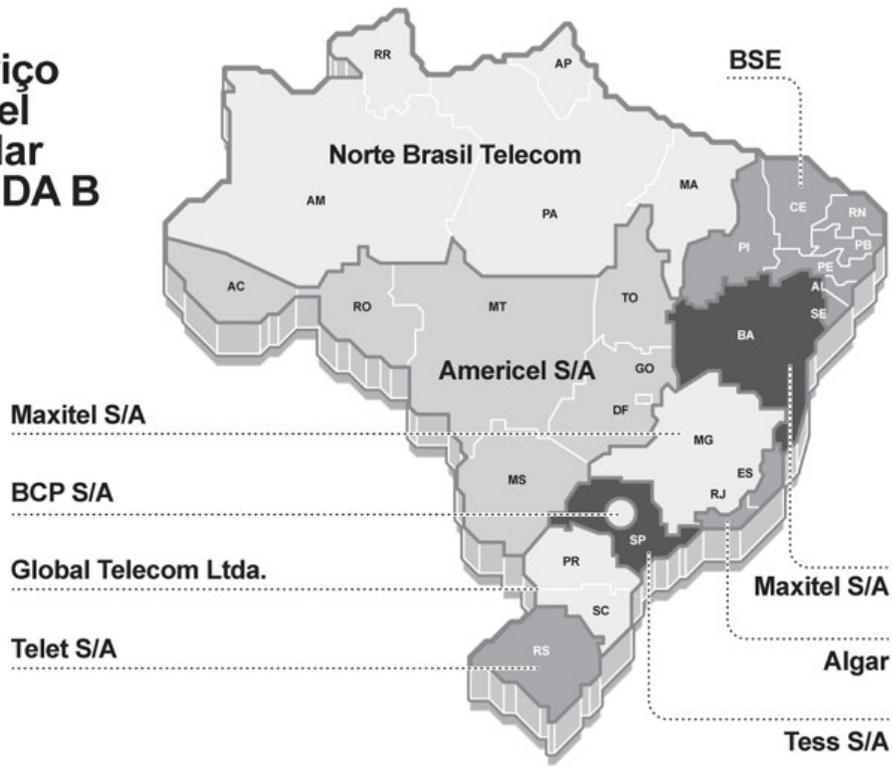
Embratel
Espelho: Intelig



Serviço móvel celular BANDA A



Serviço móvel celular BANDA B



Por ocasião da divulgação do modelo de venda do sistema Telebras, o governo deixou claro que, logo após a privatização, seria introduzida a competição em cada área de concessão. Como explica José Gonçalves Neto, vice-presidente de assuntos regulatórios da GVT, que à época era gerente geral de competição da Anatel, estava previsto que as companhias iniciantes e as empresas-espelho teriam dificuldades para sobreviver e se firmar ao terem que competir com empresas muito maiores, experientes e detentoras de forte poder de mercado. Então, seriam vendidas licenças para empresas-espelho concorrerem com as concessionárias privatizadas de telefonia fixa, em suas respectivas regiões, e seriam leiloadas licenças da banda B^[35] para novas operadoras de celular competirem com as ex-estatais da área móvel. “A grande beleza do modelo brasileiro de privatização foi a divisão do sistema Telebras em regionais mais a Embratel, o que facilitou a competição. Ficou de um tamanho econômico que permitia à Anatel exercer o controle necessário sobre as empresas dominantes”, afirma Gonçalves Neto.

Estavam assim lançadas as bases de um dos maiores eventos na história das telecomunicações no país. E as apostas estavam abertas. Quem daria mais?



Em julho, uma temperatura de 25°C e clima seco de manhã cedo não é algo que assuste os cariocas. Mas, para as dezenas de investidores que desembarcavam à frente do prédio da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro (BVRJ)³⁶ no dia 29 de julho de 1998, o ambiente estava bem quente. Não só pelo calor em si, mas pela tensão que cercava o evento. Manifestantes protestavam contra a privatização no entorno da Praça XV, ao lado do prédio da Bolsa, enquanto um forte esquema de segurança garantia a chegada dos investidores, representantes de alguns dos maiores grupos mundiais do setor de telecomunicações e de verdadeiros conglomerados empresariais brasileiros. A sensação térmica alta também era provocada pela ansiedade que cercava o acontecimento, nada menos do que o maior leilão de privatização de companhias de telefone até então realizado no mundo.

Dentro do prédio da Bolsa, o ar-condicionado atenuava a temperatura externa, mas não o nervosismo e as expectativas. Em conversas informais

antes da abertura oficial do evento, investidores observavam os concorrentes que chegavam, e sussurravam entre si: “Aquele é o pessoal da MCI”, “A Telecom Italia está com um grupo do Banco Opportunity”, “Os espanhóis da Telefónica vieram em peso”. O leilão foi antecedido de uma longa preparação e um forte planejamento, a começar pelo exército jurídico de plantão para evitar que liminares contra a privatização adiassem a data do evento – aposta de boa parte dos analistas. A venda das licenças para operação de concorrentes na telefonia celular, a chamada banda B, realizada em junho e julho de 1997, havia sido um bom teste e ensinado importantes lições ao governo.^[37] Em outras palavras, antes de o leilão do Rio de Janeiro acontecer, a competição já era uma realidade na telefonia brasileira, pelo menos na modalidade celular.

O leilão no prédio da Bolsa foi conduzido em três blocos. No primeiro, seriam vendidas as companhias de telefonia fixa e a empresa de longa distância (Embratel). No segundo bloco estavam as operadoras de celular nas áreas de maior poder econômico e, no último, havia as operadoras de celular em regiões de poder aquisitivo mais baixo. Como regra geral, apenas uma empresa em cada bloco poderia ser adquirida pelo mesmo grupo controlador. Não foi imposta nenhuma restrição quanto à participação de investidores estrangeiros no capital das empresas adquiridas.^[38]

Ao todo, o leilão rendeu aos cofres públicos uma quantia considerável, 22 bilhões de reais (19,4 bilhões de dólares), com a venda das 32 companhias estatais que compunham o sistema de telecomunicações do país. Valeu a pena suportar o calor, os protestos do lado de fora da Bolsa carioca e a tensão antes e durante o leilão. O valor também é significativo por outro motivo: dezesseis anos depois, cifra semelhante seria oferecida para compra de apenas uma empresa de telefonia que fora criada um ano após o leilão. Uma companhia que começaria do zero e de forma discreta, em uma região que nem estava entre as mais cobiçadas. Seu nome: GVT.^[39]

O sucesso no leilão das empresas do sistema Telebras, assim como na venda das licenças para a banda B, operações concorrentes na telefonia celular, havia deixado o governo entusiasmado. A venda das licenças para operação das empresas-espelho certamente seguiria na mesma toada. Bastava apenas lançar o edital e assistir à competição entre os interessados. A Lei Geral das Telecomunicações estabelecia a não exclusividade nas concessões, por meio de autorização para as empresas-espelho competirem

com as concessionárias estabelecidas (ou incumbentes). Tudo seguia um roteiro preestabelecido. “Nós sempre vemos as empresas-espelho como crianças das quais precisamos cuidar para que elas cresçam fortes e algum dia consigam competir com as grandes, para fazer o modelo funcionar”, pondera José Leite Pereira Filho, da Anatel. Na telefonia celular, a privatização já ocorreu sob o estigma da competição, visto que licenças para concorrentes já haviam sido vendidas e liberadas um ano antes do leilão.

Assim que a privatização da Telebras virou realidade, a Anatel colocou em consulta pública o edital de venda das autorizações das empresas-espelho. No início de setembro de 1998, o governo publicou a sua versão final, para um novo leilão que ocorreria em janeiro de 1999. Para a escolha das empresas-espelho, o principal critério seria técnico: a companhia que oferecesse maior penetração do serviço e melhor atendimento do público acima das especificações mínimas do edital teria vantagem no leilão, já que o critério técnico tinha peso de 70% contra 30% do preço. A Anatel exigiu experiência comprovada e não fez restrição a que um mesmo comprador adquirisse simultaneamente a autorização para as Regiões I, II e III de telefonia fixa, mas uma mesma empresa não poderia comprar uma autorização para a telefonia fixa em uma dessas três áreas e outra para longa distância (Região IV).⁴⁰ Além disso, acionistas de grupos que já atuassem numa região, fosse na modalidade telefonia fixa, fosse na móvel, não poderiam adquirir licença para operar ali.

O leilão das empresas-espelho ocorreu em 15 de janeiro de 1999.

A Vésper (Consórcio Canbrá) e a Intelig (Consórcio Bonari) obtiveram as Regiões I e IV, respectivamente. Pela Região I foram pagos 52,97 milhões de reais (46,8 milhões de dólares). Os acionistas integrantes do consórcio eram a Bell Canada (operadora de telecomunicações), a Qualcomm (fabricante de aparelhos celulares e detentora das patentes da tecnologia CDMA), a WLL International (depois renomeada como VeloCom Inc., com sede no Colorado, nos Estados Unidos, provedora de voz e dados *wireless* com foco na Argentina, no Uruguai e, desde então, no Brasil),⁴¹ a Taquari (do Grupo Vicunha, com origem na área têxtil, mas também detentor de negócios nas áreas siderúrgica e bancária, entre outras) e o Grupo Liberman, da Argentina, com investimentos em negócios diversificados (*agrobusiness*, hotelaria e telecomunicações, entre outros).⁴²

A Região IV foi arrematada por 48,55 milhões de reais (42,9 milhões de dólares). O ganhador, o Consórcio Bonari, era um grupo integrado por Sprint (empresa norte-americana atuante no setor de telecomunicações sem fio, que em 2005 se uniria à Nextel),⁴³ France Telecom e National Grid (companhia inglesa do segmento de transmissão de energia elétrica).⁴⁴

As Regiões II e III não obtiveram interessados na ocasião, talvez devido aos valores esperados pelo governo para sua venda – algo em torno de 500 milhões de reais (442 milhões de dólares) e 700 milhões de reais (619 milhões de dólares), respectivamente.⁴⁵ Aliás, mesmo as regiões vendidas não despertaram tanto interesse. Pela Região I, apenas dois grupos concorreram, e um deles foi inabilitado por já possuir participação em empresas privatizadas. Já a Região IV teve apenas um interessado.

Talvez não fossem só os preços que inibissem os participantes. Grupos interessados em entrar no Brasil já haviam realizado investimentos significativos seis meses antes, ao adquirir as empresas da Telebras. Além do mais, o mundo olhava com desconfiança as empresas-espelho em telefonia fixa – sentimento que, alguns meses depois, se mostraria fundamentado.

Quando foram instituídas, em meados dos anos 1990, as CLECs, como eram chamadas, atraíram todas as atenções do mercado. Tratava-se de um negócio de grandes proporções e com perspectiva de crescimento exponencial, considerando o surgimento das novas tecnologias de telecomunicações, para competir com empresas que não estavam acostumadas a ter concorrência, as incumbentes. O mercado de capitais abriu os cofres. “Naquela época, havia dinheiro vivo para qualquer CLEC com um plano de negócios”, afirma o especialista em telecomunicações americano Robyn Kurdeck em seu artigo “Since When Did CLEC Become a Dirty Word?”⁴⁶ (“Quando foi que CLEC virou um palavrão?”).

No final dos anos 1990, porém, a história se mostrava diferente. A competição com as empresas instaladas – dentro da tese do monopólio natural – não era tão trivial. Muitas companhias, ao adotarem modelos de negócio semelhantes ao das incumbentes, não conseguiam viabilizar sua operação. Assim, as fontes de financiamento secaram. No início dos anos 2000, inúmeras empresas de telecomunicações que competiam com as concessionárias já evitavam inclusive a designação CLEC, preferindo denominações como “fornecedores de comunicações integradas” ou “provedores de serviços de banda larga”. Bill Schuller, na época diretor-

executivo da Carolina Broadband, fornecedora de banda larga nos estados americanos da Carolina do Norte e Carolina do Sul, corroborou essa percepção: “Não somos uma CLEC. Hoje em dia é impossível a uma CLEC obter capital. Somos uma empresa de banda larga focada no serviço residencial, e construímos uma rede na frente da casa de todos os residentes que servimos ou pretendemos servir, pegando algumas empresas como clientes no meio do caminho.”

Apesar de as Regiões II e III não terem despertado interesse, o governo insistiu em seu propósito de passá-las para a iniciativa privada e gerar competição. Foi marcada nova licitação para abril de 1999. Na ocasião, dois grupos apresentaram propostas para a Região III: o consórcio Megatel (integrado pelos mesmos acionistas do Canbrá)^[47] e o consórcio argentino Rio de la Plata. Ambos ofertaram o preço mínimo, 70 milhões de reais (42,2 milhões de dólares), mas o Megatel apresentou uma proposta técnica mais ousada em termos de disponibilidade de linhas por habitante.⁴⁸

Restava ainda a Região II, àquela altura quase um patinho feio. A Anatel estudou outras alternativas para a concessão da empresa-espelho para competir com a Tele Centro-Sul e a CRT, no Rio Grande do Sul. Decidiu eliminar a exigência de um preço mínimo e repactuou prazos para a companhia entrar em operação. Também cancelou a exigência de metas de atendimento ou densidade telefônica.

Em meados de julho, a agência lançou uma convocação pública em que os candidatos manifestariam seu interesse, fosse por toda a região ou por parte dela. Mas, caso aparecessem duas ou mais empresas dispostas a levar a área toda ou mesmo um pedaço da região, a agência faria uma licitação na qual manifestações de interesse que apresentassem maior abrangência poderiam ter preferência. Também seriam avaliados aspectos relativos a densidade telefônica e cronograma de instalação dos serviços. “O objetivo da convocação pública é avaliar o real interesse do mercado pela Centro-Sul”, disse Luiz Otávio Marcondes,⁴⁹ o superintendente executivo da Anatel na época. Alguns grupos se habilitaram, e a nova disputa ficou então marcada para agosto de 1999.

Estava assim pavimentado o caminho para que um novo ator entrasse em cena, um ator que até então pouco conhecia do Brasil, jamais cogitara aparecer no palco nacional e que acabou fazendo-o por força de um convite inesperado. Um agente que entrou discretamente no país e, com o tempo,

converteu-se num dos protagonistas do espetáculo da transformação nas telecomunicações do Brasil.

Por uma ironia do destino, naquele encontro casual no banheiro, a Telemar, futura Oi, acabara por convidar aquele que seria seu concorrente na sua região, anos depois. E, do ponto de vista da GVT, o convite para trabalhar com a Telemar na Amazônia ficou pequeno, face à magnitude dos outros empreendimentos que se descortinavam à sua frente. Não é todo dia que um cavalo passa pronto para ser montado.

CAPÍTULO 4

Dinheiro não é tudo

Mal começaram a esboçar um sorriso de satisfação com aquela notícia repentina, Shaul Shani e Amos Genish franziram a testa e se entreolharam, cúmplices na desconfiança, tentando interpretar o que acontecia. Eles estavam na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, em 27 de agosto de 1999, esperando começar a licitação que concederia a licença de atuação na Região II a uma empresa-espelho, quando, quase na hora H, uma das interessadas, a holding de telefonia móvel TCO, foi impedida de participar por já atuar na Região II como operadora de celular. Os concorrentes restantes suspiraram aliviados. Afinal, quanto menos empresas com as quais disputar, melhor, ainda que a competição continuasse parecendo desproporcional. De um lado, a poderosa Vésper,^[50] apoiada por grupos de influência global. De outro, a pequena e desconhecida Global Village Telecom, que, como o mercado daria a entender, não constituía ameaça para ninguém. Tanto que, assim que foi anunciada a saída da TCO, a Vésper resolveu trocar o envelope contendo a proposta, sem explicar por quê. Foi o que bastou para se desconfiar da manobra e gerar especulações. O entendimento geral a que se chegou foi que, como a rival GVT era considerada mais fraca, não haveria por que a concorrente desembolsar muito para vencê-la na disputa. Depois se veria que o erro foi achar que só o dinheiro definiria os destinos, como, por sinal, previa o edital de licitação.

À época da venda da licença para telefonia fixa da Região II, todo o mapa das telecomunicações no país estava praticamente definido. As empresas concessionárias ou incumbentes tinham sido privatizadas havia mais de um ano, tanto em telefonia fixa como em celular, e fazia dois anos que as empresas-espelho em celular estavam estabelecidas. Todas as demais

regiões do país possuíam sua espelho em telefonia fixa – faltava apenas a Região II ter a sua para que o quebra-cabeça das telecomunicações no Brasil terminasse de ser montado.

Ser a última região tinha prós e contras. A aparente desvantagem era o fato de ninguém ter se interessado por ela, o que poderia ser um indicativo de maus negócios. Havia de se considerar, porém, que talvez essa apatia se devesse mais a uma questão contextual: a desconfiança do mercado em relação às empresas-espelho em telefonia fixa, a exigência de um preço mínimo no leilão e o fato de os grandes grupos, com forte interesse no país, já terem realizado importantes desembolsos nos leilões anteriores. Sem falar que as regras então vigentes limitavam a participação de concorrentes que já tivessem obtido concessão para outras regiões. Mas a Anatel tinha aprendido com as experiências anteriores, flexibilizou as exigências e derrubou o preço mínimo. Foi o suficiente para aparecerem alguns grupos querendo fazer negócio.

A GVT chegou à licitação quase por acaso. A experiência em telefonia por satélite em comunidades rurais da América Latina em nada se equiparava à que seria necessária para instalar uma rede fixa de voz e dados numa área maior do que a formada pela soma das extensões de Portugal, Espanha, França, Itália, Reino Unido, Alemanha, Suíça, Áustria, Bélgica e Holanda. E que incluía não só localidades afastadas, mas também grandes centros como Brasília, Porto Alegre e Curitiba. Ao mesmo tempo, os dois anos de atuação que a empresa contava até ali foram suficientes para que seus sócios percebessem que a telefonia rural era um nicho de mercado, limitado e, pior, com baixas perspectivas de crescimento. Contribuía para isso o fato de os aparelhos celulares terem começado a se popularizar, alcançando as cidades médias. Por isso, chegar aos vilarejos era só questão de tempo, e não levaria mais que cinco anos.

Uma saída para se manter relevante no mercado era migrar para o segmento tradicional de telecomunicações. Na verdade, a GVT já vinha fazendo um movimento nesse sentido. Tentara, sem sucesso, comprar uma operadora de longa distância no Chile, que utilizava cabos e fibras ópticas, uma decisão que não fazia sentido para todos os acionistas – a Gilat Satellite Networks só fazia parte da sociedade porque a operação incluía a tecnologia VSAT, baseada em satélites. Pelo andar da carruagem dos negócios, porém, o

caminho para o crescimento mais vigoroso da GVT passava mesmo pela dissolução da sociedade.

O ideal para a evolução do empreendimento seria se aliar a um sócio forte do ponto de vista financeiro, de conhecimento e de trânsito no mercado. A Inepar, que caíra no “colo” da GVT durante a Telexpo, parecia reunir todas essas características. Aquele inusitado encontro acabou gerando outras conversas e propostas de negócios, até chegar à sugestão – feita pelo próprio presidente do grupo Inepar, Atilano Oms Sobrinho – de que a GVT deveria participar da nova licitação para a Região II. Não demorou para que os fundadores da GVT percebessem estar com uma oportunidade ímpar nas mãos e aceitassem o convite.

Estava, assim, formado o consórcio para participar da concorrência pública da Região II: Inepar com 50%, GVT e seus sócios com os outros 50%. Então os dois grupos puseram-se a trabalhar arduamente. Em um mês, entre julho, quando foi lançado o edital, para o qual a GVT já apresentara seu interesse, e a licitação em agosto, deveriam formular tudo: estratégia de negócio, tecnologia, cidades e regiões a serem abordadas e em que ordem. O deadline para elaborar a proposta era bastante apertado, considerando a dimensão da operação. Não havia tempo a perder. E não se perdeu. Como parte das exigências da Anatel, foi feito um depósito-caução equivalente a 17 milhões de dólares, a ser devolvido assim que a licitação se encerrasse. Tudo certo, ou quase certo: o imponderável, às vezes, se impõe.



S hani e Genish se recusaram a acreditar no que estavam ouvindo na reunião para a qual tinham sido convocados em caráter emergencial pelos controladores da Inepar. Era o dia 25 de agosto, 48 horas antes da data da licitação. A Inepar comunicava que estava sendo obrigada pela Anatel a desistir do processo, porque já era acionista da Telemar, da Global Telecom, empresa de celular banda B que operava nos estados do Paraná e de Santa Catarina, e da Splice, que assumira a Tele Centro-Oeste Celular, ambas parte da Região II.

Contrariando as expectativas, àquela altura o grupo formado pela GVT e seus aliados não pensou em outra coisa que não fosse continuar na disputa,

iniciando rapidamente uma reestruturação da proposta. O único pedido feito a Atilano, como o empresário é conhecido no mercado, foi que o pessoal da GVT continuasse autorizado a ocupar os escritórios da Inepar e trabalhar com os profissionais da empresa já envolvidos no projeto. Para alívio geral, a Inepar manteve o apoio à operação, sem restrição. Permitiu a utilização de sua estrutura física para reuniões e execução das tarefas e ainda forneceu assessoria jurídica para a elaboração dos documentos necessários. A fim de viabilizar a qualificação técnica, a GVT formou um consórcio, denominado Global Village, com as estrangeiras Com Tech e RSL, ambas com participação minoritária na sociedade, mas contribuindo com sua vasta experiência em telecomunicações. Shaul Shani assumiu a posição de presidente do conselho e Amos Genish, a de CEO.

O prazo para preparar tudo era tão curto que até a madrugada do dia anterior à concorrência havia pendências sendo resolvidas. O grupo teve que sair às pressas para o Aeroporto Afonso Pena, em Curitiba, onde pegaria o último voo para o Santos Dumont, no Rio de Janeiro. Se chegasse um minuto atrasado, toda a operação iria por água abaixo, já que a licitação estava marcada para bem cedo no dia seguinte. Conseguiram entrar na aeronave em cima da hora, quando as portas já estavam se fechando.

Mas o sufoco estava longe de terminar. Chegaram ao Hotel Copacabana Palace bem tarde da noite e retomaram o trabalho, em uma suíte alugada para servir de escritório. Ainda havia muito a ser feito. Capricharam nos retoques finais, reviram assinaturas, até que, às quatro da manhã, aliviados, deram a tarefa por concluída. Então um dos que mais se empenharam naquele momento final, o advogado Carlos Rebelo Gloger, cedido pela Inepar, resolveu tomar um café para conseguir se manter desperto àquela hora da madrugada. Mal terminou o primeiro gole e, quando foi pousar a xícara sobre a mesa, exausto, errou o alvo, entornando o conteúdo nos papéis que estavam ali aguardando para serem colocados dentro de um envelope. A lambança estava feita. O acidente não comprometeu apenas uma, mas todas as folhas. Os demais participantes gritaram em uníssono: “Carlos, o que você fez?!” Foi apenas um breve desabafo, porque não havia tempo a perder. Gloger, então, incansável, se debruçou sobre o problema e, às sete da manhã, tinha nas mãos o documento refeito. Deu até tempo de

sorriram, aliviados. O resultado final não fora comprometido, como se veria. O *grand finale* se aproximava.

A GVT construíra uma proposta ousada e inovadora. Seus executivos ambicionavam transformar o setor de telecomunicações brasileiro com uma receita simples: priorizar o modelo de negócio em vez da oferta financeira elevada. A ideia era focar na abrangência, na capacidade e na qualidade dos serviços a serem fornecidos, com uma oferta de apenas 100 mil reais (54 mil dólares) pela concessão. O objetivo era evitar desembolsos imediatos para privilegiar investimentos na operação, que depois, no decorrer do processo, chegariam a 600 milhões de dólares (1,11 bilhão de reais).

Assim foram os representantes da GVT ao decisivo leilão, e lá entregaram suas propostas, junto com a concorrente restante. No aguardado momento de abertura dos envelopes, as pessoas presentes não conseguiram disfarçar a expressão de espanto. A GVT havia oferecido 100 mil reais (54 mil dólares) e a Vésper, 5 milhões (2,7 milhões de dólares). A surpresa diante de números tão discrepantes foi grande, mas não foi maior do que com o resultado da licitação. A licença para operar na Região II foi concedida à desconhecida Global Village Telecom.

A explicação para o resultado até que era bastante simples: o baixo valor oferecido pela obtenção da licença havia sido superado, e muito, pelo compromisso da GVT em investir pesado nos anos seguintes. O dinheiro aparentava não ser o senhor da razão, pelo menos não em espécie, e nem naquele momento. Sim, o montante oferecido era indubitavelmente menor. Mas a GVT elaborou uma matriz com diferentes parâmetros que envolviam um número maior de cidades a atender, maior rapidez para iniciar os serviços em cada cidade e maior abrangência de cobertura. A fórmula foi mais importante que os cifrões.

A princípio, nem todos ficaram convencidos disso. À saída do prédio da Bolsa de Valores, o vice-presidente da Vésper, Rafael Steinhauser, surpreso e frustrado, disse ao grupo de executivos da GVT: “Nós vamos fazer tudo o que for possível para recuperar essa licença.” No entanto, nada foi feito nesse sentido e, anos depois, o mesmo executivo relataria a Genish a admiração que passara a ter pela história da empresa.

Shani e Genish puderam finalmente sorrir aliviados, selando a vitória com um longo aperto de mão e um abraço. A imagem da GVT como uma

empresa que estava apenas fazendo figuração para outras estrelas brilharem começava a mudar ali. O feito foi tamanho que os executivos, conhecidos como workaholics incorrigíveis, concordaram que a ocasião merecia uma celebração com toda a equipe. O lugar escolhido foi o Copacabana Palace, hotel em que, algumas horas antes, tinha sido finalizada a proposta vencedora que colocaria a GVT nas manchetes dos jornais e no centro das discussões no mundo empresarial.



“Mas já?”
Ninguém entendia muito bem o que estava acontecendo – ou melhor, o que estava sendo dito. Na verdade, todos entendiam, sim, mas faziam de conta que não. Shani e Genish tinham chegado eufóricos ao Copacabana Palace para contar ao restante da equipe sobre a vitória na licitação. Sob olhares incrédulos do time, relataram passo a passo tudo o que ocorrera e, no final, sugeriram abrir um champanhe para comemorar o feito memorável. O grupo em coro vibrou e tratou de pedir logo a bebida e as taças.

Mal tinham feito o brinde e dado o primeiro gole quando Genish emendou: “Precisamos planejar o trabalho de estruturação, porque há muito a ser feito.” O estilo Genish de não perder o foco, conhecido por todos que o cercavam, voltava à tona. E com força total. Mas a alegria era tamanha e tão contagiante que ninguém se importou com a abrupta interrupção da celebração e imediatamente a equipe pôs mãos à obra.

O senso de urgência fazia todo o sentido. A GVT tinha vencido, mas por ter elaborado uma proposta ousada, assumindo objetivos de expansão da rede e de melhoria na qualidade dos serviços jamais vistos, e em tempo recorde. Comprometera-se a implantar a telefonia fixa em 24 municípios^[51] ainda no ano 2000 e em mais trinta ao longo de 2001. Era uma ação corajosa, sim, mas necessária, que chegava em boa hora.

Até aquele momento, os 54 municípios que faziam parte da meta inicial de cobertura não tinham perspectiva de ampliação da oferta e acesso a serviços melhores de telecomunicações. A infraestrutura era precária, composta apenas por rede de transmissão de voz e internet discada, única

modalidade disponível à época. Frente a esses desafios, os meses seguintes à conquista da licença seriam marcados por intenso planejamento e contratações, aos quais se seguiria um árduo trabalho de campo. O mercado iria se sofisticar, e essa operação era complexa. Com o fim do monopólio e – a partir da entrada das empresas-espelho – a consequente inauguração do duopólio de telefonia fixa, a concorrência passaria a ser uma realidade. A companhia que soubesse interpretar melhor as necessidades do usuário ganharia mais do que território: também se tornaria referência no setor. Para além de um exercício de futurologia, foi uma avaliação profética, como o tempo iria provar.

Os contratos e documentos referentes à licença conquistada e às responsabilidades assumidas só seriam assinados, no escritório da Anatel, em 30 de setembro de 1999. Mas, ao menos na cabeça dos executivos, os trabalhos começaram logo depois daqueles breves instantes de confraternização com a equipe. Tudo o que se tinha no momento era a formalização da licença para operar a telefonia fixa em dez estados brasileiros. Não era pouco, mas estava longe de ser tudo. Não custava lembrar que a principal missão consistia em ir a campo para captar centenas de milhões de dólares para construir uma rede de telefonia com antenas, cabos, centrais telefônicas, arranjos de tecnologia de informação, e para contratar gente especializada. O tempo urgia.

O plano para vencer a concorrência tinha dado certo. Agora era chegada a hora de colocar a verdadeira estratégia, a do negócio, em campo. E, nesse território, a GVT mostrou não ser uma novata, mas uma verdadeira especialista.

CAPÍTULO 5

Chegando de surpresa

Entebbe, Uganda, África, 4 de julho de 1976. Às onze da noite, cerca de cem soldados das Forças de Defesa de Israel desembarcaram secretamente no aeroporto da então capital do país, ao norte do lago Vitória. A missão: resgatar 102 reféns, sequestrados uma semana antes em Atenas, na Grécia, em um avião da Air France que havia saído de Tel Aviv, Israel, com destino a Paris.

O voo 139, feito em um Airbus 300, partira no dia 27 de junho com 246 passageiros e doze tripulantes. Fizera escala em Atenas, onde embarcaram mais 58 passageiros, incluindo quatro sequestradores: dois palestinos da Frente Popular para a Libertação da Palestina e dois alemães do grupo Células Revolucionárias, da Alemanha. Logo após a nova decolagem, a aeronave foi desviada para Bengasi, na Líbia, para ser abastecida, e seguiu rumo a Entebbe. Lá chegaram na madrugada do dia 28, sendo recepcionados pelo ditador Idi Amin, conhecido por ter promovido a morte de milhares de pessoas – os números variam de 100 mil a 500 mil.⁵²

Em Uganda, foram liberados 148 passageiros não israelenses e não judeus, permanecendo 101 pessoas a bordo, além do capitão da aeronave, que se recusou a sair. Foram feitas as exigências: a libertação de 53 terroristas presos em diversos países, mais uma quantia em dinheiro. Caso as demandas não fossem atendidas até 1º de julho, os reféns seriam mortos.⁵³ Graças a negociações, o prazo foi estendido por mais alguns dias. Ainda assim, as decisões a serem tomadas por parte do governo israelense estavam longe de ser fáceis, porque a carência de informações era absoluta. Não se sabia se o avião estaria em Entebbe de passagem ou se a cidade seria seu destino final,

se o governo de Uganda era cúmplice ou se estava apenas intermediando a situação, nem quem ou quantos eram os terroristas.

Após tentativas frustradas de negociação, aconteceu nos dias seguintes a maior operação de resgate antiterrorismo de todos os tempos: em 3 de julho, cem soldados israelenses foram enviados a Uganda, a 4 mil quilômetros de distância de Israel, em quatro aviões Hércules C-130, e, depois de desembarcarem em Entebbe, em 51 minutos salvaram 102 reféns. Cerca de trinta caças da força aérea ugandense foram destruídos no solo, para não perseguirem o voo de retorno.

O planejamento e a execução da operação foram cercados de detalhes. O serviço de inteligência de Israel descobriu que o aeroporto havia sido construído por uma empresa israelense de engenharia, o que permitiu o acesso e o estudo cuidadoso das plantas. Os quatro aviões Hércules partiram do Aeroporto Internacional de Tel Aviv tomando direções distintas para não despertarem suspeitas. Boa parte do trajeto foi por sobre o mar Vermelho, a uma altitude de até 100 metros para ficarem abaixo do alcance de radares. Após quase oito horas, a primeira aeronave pousou, de acordo com o planejado, exatamente depois de um avião de carga inglês. A aterrissagem, que estava sendo esperada, absorveria toda a atenção dos controladores de voo.

Esse Hércules continha a tropa de assalto, um Mercedes-Benz preto que era uma réplica perfeita do carro de Idi Amin e dois Land Rovers, que eram os automóveis que costumavam acompanhar o cortejo do ditador. Seus ocupantes usavam uniformes militares ugandenses, com o objetivo de passar pelos postos de segurança. Os integrantes dos três outros Hércules se encarregariam das operações de suporte, como destruir blindados e caças ugandenses no solo e resgatar os reféns. Todos os detalhes foram executados à perfeição. O elemento surpresa também cumpriu seu papel: ninguém imaginava que as Forças de Defesa de Israel assumiriam o risco de voar por quase oito horas, aterrissar no aeroporto inimigo e deslocar-se até o terminal para resgatar mais de cem reféns sob a mira de metralhadoras, concluindo a missão antes que algum dos sequestradores abrisse fogo.

A operação é um exemplo de levantamento do máximo possível de informações em condições adversas, planejamento minucioso a partir dos dados disponíveis, concepção de estratégias inesperadas (ao menos para o oponente), agilidade na decisão, assunção de riscos calculados, precisão na

execução em situação complexa, sempre sob a pressão do tempo e em circunstâncias de vida ou morte.

Dois executivos seniores da *startup* da GVT participaram da operação, um deles como especialista em telecomunicações. Ele relembra: “A simulação do resgate de Entebbe, feita na véspera da operação, tinha durado 52 minutos. O resgate durou 51.”

O episódio diz muito sobre a escola de vida dos fundadores da empresa e sobre a filosofia que, em parte, inspira a GVT no que se refere a planejamento e execução. Amos Genish e outros executivos seniores também foram oficiais das Forças de Defesa de Israel.



No dia 27 de agosto de 1999, ao final daquela licitação, o pequeno grupo de participantes da GVT no leilão tinha uma Entebbe diante de si. Ou talvez muito mais do que isso. Tinha a missão de instalar uma operação de telefonia fixa numa área equivalente a quase um terço do território nacional, considerando construção de infraestrutura, plataforma de TI, contratação de equipes, interconexão com as redes das prestadoras dominantes, desenvolvimento e divulgação de produtos e da marca. E tudo isso em apenas um ano.

Assinada no escritório da Anatel a papelada para assumir a concessão no dia 22 de setembro de 1999, o passo seguinte era obter informações mais refinadas sobre o mercado e decidir como agir. Uma das primeiras ações de Shaul Shani e Genish, numa atitude de uma simplicidade desconcertante, foi fazer uma visita à Vésper, empresa que vencera a licitação para operar como espelho nas Regiões I e III e que competira diretamente com a GVT pela autorização para a Região II. Logo na chegada, disseram sem rodeios ao presidente e ao vice-presidente da companhia, Geraldo Garbi e Rafael Steinhauer: “Gostaríamos que vocês nos contassem o que acham que fizeram de certo e de errado. Como estamos começando depois, gostaríamos de aprender um pouco com a experiência de vocês.” Surpreso com tamanha humildade, Steinhauer não resistiu, e conta: “Sentei com eles por várias horas e expliquei tudo. Alguma coisa deve ter sido útil, porque a GVT fez

tudo bem melhor do que a Vésper na época. Foi um gesto de inteligência e de simplicidade.”

Um passo fundamental para a estruturação do negócio foi a contratação da consultoria em estratégia McKinsey para desenvolver o plano de negócio. Os resultados do estudo, apresentados em dezembro de 1999,⁵⁴ traziam informações relevantes, como o total de linhas telefônicas em uso por tipo de cliente, considerados os segmentos residencial (por classe social) e empresarial. Foram analisados também a quantia em dinheiro que cada um desses clientes movimentava, as perspectivas de crescimento dos negócios, quem eram os concorrentes da empresa, os produtos ofertados por eles e a intenção dos usuários de adquirir uma segunda linha telefônica.

Alguns dados davam uma ideia mais clara da realidade de 27 das 54 cidades-alvo a serem alcançadas na primeira expansão – 24 delas previstas para 2000 e três incluídas nas metas do ano seguinte. A GVT descobriu que, dos dois milhões de clientes residenciais das classes A e B da Região II, 1,1 milhão morava nessas 27 cidades (55%); dos 588 mil clientes empresariais, 236 mil localizavam-se nelas (40%). A companhia constatou, ainda, que clientes das classes A e B representavam 85% das receitas do segmento residencial nas cidades-alvo. Mais: as receitas obtidas com serviços de dados eram incipientes (463 milhões de reais de um total de 4,38 bilhões de reais em 1999), os serviços oferecidos pelas operadoras incumbentes^[55] eram reduzidos – a maioria não oferecia identificador de chamada e nenhuma ofertava internet banda larga – e apenas 52% dos clientes da classe A e 27% dos da classe B acessavam a internet discada.

O estudo dava algumas pistas: a representatividade dos segmentos A e B, a perspectiva de crescimento dos serviços de dados e, particularmente, de internet banda larga, a oportunidade de mercado decorrente da inexistência de concorrentes e a limitação na oferta de serviços. Além disso, a GVT, por ser autorizada, e não concessionária, não tinha obrigações de universalização do serviço (exigências de atender a todas as cidades com mais de 100 mil habitantes e ainda disponibilizar telefones públicos), como as privatizadas. As peças do quebra-cabeça começavam a fazer sentido. O raciocínio do time da GVT foi se limitar aos filões mais rentáveis do mercado em vez de atacá-lo como um todo.

Em um novo documento elaborado em conjunto com a McKinsey no começo de abril de 2000, com a finalidade de captar fornecedores de

tecnologia (ou *vendors*, no jargão da área), as ideias apareceram com mais clareza. A GVT explicitou a estratégia de atuar com os segmentos residenciais das classes A e B, a ênfase em prover soluções para o segmento corporativo e a decisão de “empregar uma rede de última geração combinando voz e dados, com uma arquitetura de sistemas moderna e flexível, uma clara vantagem sobre as redes e os sistemas herdados da incumbente”.⁵⁶ O plano tinha um objetivo definido: “O foco geográfico da GVT para o ano de 2000 cobrirá apenas 2% do número total de cidades, mas abará um terço da população e mais da metade do total de receitas da Região II, com residências de alta renda e clientes corporativos. Isso permitirá à GVT ser mais focada que as incumbentes.”⁵⁷

Genish, refletindo sobre essa decisão, complementa: “Este foi o nosso pensamento: como a GVT, com poucos recursos, uma cobertura de rede limitada – teríamos que construir tudo do zero –, iria competir com a gigante Brasil Telecom, empresa controlada por Telecom Italia, Citibank e Banco Opportunity? Para nós, era uma guerra quase impossível de ser vencida. Criamos uma estratégia focada em segmentos mais rentáveis, oferecendo um serviço de primeira linha, com melhor custo-benefício.”

A visão também é compartilhada por analistas do setor, como Maurício Fernandes, diretor de pesquisa do Bank of America Merrill Lynch, que acompanha o mercado de telecomunicações desde 1998. O executivo relembra que, naquele momento, o Brasil começava a desenvolver o setor de telecomunicações e estava às voltas com filas de clientes para conseguir linhas de telefone. A maior preocupação do governo era atender a essa demanda reprimida. Na época, os aparelhos de celular eram enormes e escassos. Além disso, o serviço de banda larga residencial ainda nem existia. As operadoras incumbentes, como Brasil Telecom, Telemar – hoje Oi – e Telesp – hoje Vivo –, tinham que suprir esse mercado, inclusive cumprindo metas. “A GVT teve uma estratégia de foco na banda larga, que significava ter uma infraestrutura com velocidades que as incumbentes não poderiam oferecer, porque teriam que gastar muito dinheiro para isso e talvez não fosse econômico”, afirma Fernandes. É verdade que a banda larga era embrionária no mundo em 2000, mas a GVT já tinha essa intenção desde o início. Em 2000, uma matéria publicada no site Teletime afirmava: “Para garantir o *time-to-market*, a GVT está centrando suas opções tecnológicas em IP, redes

multiprotocolo e soluções de banda larga. Será possível fornecer ADSL^[58] a qualquer assinante na rede.”⁵⁹

Ainda de acordo com Fernandes, a GVT, como oferecia o melhor serviço, poderia cobrar mais. O desafio, então, era descobrir onde estavam os clientes com possibilidade de pagar mais. Para isso, entrou em campo o trabalho de marketing geográfico, mapeando pessoas físicas e jurídicas com maior poder aquisitivo, dispostas a investir valores mais altos para ter um serviço melhor. Tudo foi construído de forma meticulosa. A apresentação para fornecedores de tecnologia trazia essas informações detalhadas e fundamentadas.

No segmento corporativo, averiguava-se o perfil dos clientes (grandes e médias empresas), os atributos que valorizavam (em relação a produto, preço e serviços, como soluções integradas, manutenção e instalação rápida e de alta qualidade, entre outros), o nível de (in)satisfação com as incumbentes, a porcentagem do mercado (e de poder aquisitivo) que cada um desses perfis representava e as opções da GVT (os clientes focalizados no produto/confiabilidade e orientados a serviços).

No varejo, a opção recaía sobre as residências das classes A e B e as pequenas empresas com maiores gastos mensais em telefonia e interesse em internet, alta tecnologia e novos produtos. Depois das decisões, vinham as estimativas da representatividade desses públicos em termos de dinheiro movimentado e perspectivas de crescimento.

A GVT procurou se posicionar de forma diferenciada em relação à concessionária privatizada. Esta, por força da rede herdada e pelas metas de universalização do serviço assumidas junto à Anatel, tinha que oferecer tudo para todos. Já a GVT procurou definir um nicho: não tinha obrigações de prestar um serviço universal e poderia se concentrar na “nata” do mercado. A estratégia ficava ainda mais patente quando comparada à da Vésper, que havia privilegiado uma rápida expansão da rede de modo a atender à demanda reprimida por telefones fixos (ou seja, foco em voz) que o sistema Telebras não supriria. Assim, voltava-se para os consumidores das classes C e D, aqueles ainda privados dos serviços de telefonia, mas batia de frente com a incumbente, também direcionada à universalização do telefone. A escolha teria consequências, como a história mostrou. E, nesse sentido, a Vésper foi, para a GVT, muito mais um exemplo do que não fazer do que um modelo a ser seguido.

A proposta da GVT fugiu ao padrão da concessionária e da Vésper, por meio de uma oferta diferenciada a um público não atendido plenamente. O best-seller *A estratégia do oceano azul*, lançado em 2005, explica bem esse movimento. A obra, de autoria de Chan Kim e Renée Mauborgne, propõe às empresas que se posicionem em segmentos que fujam da competição predatória – que os autores chamam de “oceano vermelho”. Traçando um paralelo, a GVT, ao buscar as classes A e B, além do segmento corporativo, ofertando uma rede de próxima geração (*next generation network*, no jargão da área), com produtos e serviços inovadores, poderia se destacar no cenário geral das telecomunicações no país, marcado pela despreocupação com o usuário e a baixa qualidade do serviço, após anos de monopólio estatal. Poderia navegar isoladamente no almejado “oceano azul”.

Começava-se a delinear aquilo que, anos mais tarde, seria formalizado como a missão e a visão da empresa – e que, em essência, permanece até hoje. A missão é oferecer serviços de telecomunicações de alta qualidade voltados às necessidades do mercado e com elevado padrão de atendimento, visando criar valor para acionistas, clientes e colaboradores. Já a visão é ser o melhor provedor de serviços de próxima geração nos mercados-chave do país.

O documento da McKinsey terminava apresentando projeções financeiras detalhadas para todas as premissas do plano de negócios. Ou seja, estavam minuciosamente definidos a estratégia e o planejamento do negócio, “à la Entebbe”. Se a execução seguiria a mesma toada, só o tempo poderia dizer.

CAPÍTULO 6

As pessoas certas no barco

Disponer de um bom plano é fundamental, mas não é suficiente. “É preciso ter as pessoas certas no barco”,⁶⁰ alerta o autor e consultor norte-americano Jim Collins. “Aqueles que constroem empresas excelentes entendem que a alavanca final para o crescimento (...) não são os mercados, ou a tecnologia, ou a competição, ou os produtos. Há uma coisa acima de todas: a habilidade de captar e manter as pessoas certas”,⁶¹ complementa. Faltava, então, compor a tripulação do barco da GVT.

O que vinha pela frente não era tarefa fácil: constituir uma empresa complexa, num segmento dinâmico, com atuação em quase um terço do território nacional, em menos de um ano, e ainda competindo com uma incumbente forte e à época reconhecida por muitos como uma espécie de modelo, de *benchmarking*, entre as empresas que emergiram do sistema Telebras. Para começar, era possível contar nos dedos os profissionais prontos para atuar no setor. Aqueles que conheciam o negócio, em geral egressos do sistema Telebras, não faziam a menor ideia do que era operar sob competição. Já os oriundos de ramos competitivos desconheciam o negócio de telecomunicações. Para piorar, havia uma efervescência no ar. Empresas privatizadas e empresas-espelho, de telefonia fixa e móvel, além de fornecedores de equipamentos e tecnologias, incluindo as ponto-com, procuravam profissionais que conciliassem visões da operação e do mercado.

No caso da GVT, para completar o perfil e dificultar ainda mais as coisas, seriam desejáveis pessoas com experiência em *startups* e que falassem inglês fluentemente, com domínio do jargão da área, já que os gestores não falavam português. Resumindo, as premissas para a contratação eram bastante exigentes. E tinham que ser, já que construir uma grande empresa

exige excelentes profissionais. Conforme explicou André Maionchi, primeiro vice-presidente de recursos humanos, “desde que a GVT começou a recrutar, ela almejou o melhor, buscando pessoas de qualidade”. O princípio era que “pessoas de qualidade contratam pessoas de qualidade”, formando um círculo virtuoso fundamental para a continuidade da empresa.

O núcleo inicial da equipe vinha da GVT que atuava na América Latina. Eram cerca de dez profissionais do universo das telecomunicações, israelenses, vários com experiência militar, acostumados a realizar trabalhos pelo mundo – Israel, Estados Unidos, Chile, Peru. A decisão de trabalhar a princípio com expatriados não era incomum no crescente mercado de telecomunicações no Brasil. A Vésper, por exemplo, trouxe centenas de experts do Canadá, aposentados da Bell Canada. Na Intelig, todos os que cuidaram da rede eram franceses; das finanças, ingleses; e do marketing, americanos. Na Telefônica, eram espanhóis. Além dos estrangeiros, alguns foram “herdados” da parceria interrompida com a Inepar, como Affonso Chaves Jr., diretor de compras, e Carlos Gloger, primeiro diretor jurídico. Mas a maior parte teve que ser pinçada no mercado, tanto no Brasil como no exterior.

Um grande desafio das *startups*, que nascem a partir de uma clara orientação estratégica, é preservar o espírito e o objetivo originais e, ao mesmo tempo, se abrir para o novo, de forma a se adaptar aos movimentos voláteis do mercado e às oportunidades emergentes. No caso da GVT, o projeto era claro: focar no segmento *premium*, rede de próxima geração, produtos e serviços diferenciados. O estilo do grupo gestor inicial também estava definido, com planejamento minucioso, forte compromisso com execução e atenção a detalhes, comunicação direta e sem rodeios, ainda que às vezes aparentemente dura.

A isca para atrair os primeiros colaboradores foi evidenciar a proposta da empresa e o desejo de juntar forças com profissionais que compartilhassem do objetivo de oferecer algo diferente. “Procuramos engajar as pessoas na missão de revolucionar o mercado de telecomunicações, de sermos a melhor operadora no Brasil. Não a maior, mas a melhor. E as pessoas vieram para a GVT com o objetivo de cumprir essa missão, não apenas para construir uma carreira ou ter uma experiência em telecomunicações”, conta Amos Genish,

lembrando que esse propósito estava explícito tanto na missão como no objetivo da companhia, que pouco se alteraram ao longo dos anos.

Maionchi recorda como o apelo inicial funcionou: “Existia um plano de negócios certo e uma visão compartilhada, um alinhamento; em suma, estavam todos remando na mesma direção.” Carlos Alberto Nunes, engenheiro com vasta experiência executiva no sistema Telebras e nas empresas então recém-privatizadas, aplica isso na própria vida. Em dezembro de 1999, ele acabara de participar da implantação de uma empresa de celular na região Norte quando foi chamado para uma entrevista na GVT. Ouviu o projeto, gostou, mas pediu um tempo para tirar umas férias. Alguns dias depois, enquanto estava na praia, recebeu um convite para participar de uma reunião na empresa. Atendeu ao chamado e, após três dias, voltou ao descanso. Uma semana depois, outra ligação e mais um encontro. A situação ainda se repetiu mais uma vez, só que o telefonema veio com um ultimato: “Precisamos de você.” Ele embarcou e, do destino, ligou para a esposa: “Arrume as malas e volte para casa, porque vou ter que ficar por aqui.” O detalhe é que Nunes nem sequer tinha sido efetivado. A contratação como diretor de operações da região Centro-Oeste só aconteceu no começo de fevereiro de 2000. “O projeto era tão interessante que a gente ia trabalhando sem nem perguntar o salário”, relembra ele.

Um desafio difícil foi preencher a vaga de vice-presidente de tecnologia da informação, bem como a de outros executivos seniores. Para ajudar nesse trabalho, a GVT contratou Dominique Einhorn, *headhunter* sócio da Heidrick & Struggles. Se encontrar executivos em geral para o setor era difícil, imagine um profissional na área de TI, com experiência em construir uma empresa de tecnologia a partir do zero. “Devia haver umas dez pessoas no Brasil com essa expertise”, conta Genish. Uma delas era Ruy Shiozawa, oriundo da *startup* de uma operadora carioca de celular banda B, a ATL, que tinha entre seus acionistas a Lightel e a Kore Mobile. Depois de muita negociação, Ruy aceitou a proposta. Mas bastaram dois dias trabalhando para que fugisse, tamanha a bagunça. Ao chegar à GVT pela primeira vez, participou de uma reunião pela manhã com a equipe de TI, constituída de apenas três pessoas. Na parte da tarde, teve um encontro com as consultorias que iriam tocar o trabalho. “Quando conheci o projeto e a equipe um pouco mais detalhadamente, pensei: ‘Isto não tem a menor chance de dar certo.’ E

fui embora”, recorda ele, hoje presidente no Brasil do Great Place to Work Institute, voltado à promoção da qualidade de vida no trabalho. Mas o episódio terminou bem. Genish acabou viajando para o Rio, convidou Shiozawa para um jantar e, após muita argumentação, convenceu-o a voltar.

Acomodar a equipe crescente era outro desafio. As reuniões preparatórias para o leilão tinham acontecido em Curitiba, na sede da Inepar, parceira inicial da GVT no projeto. A cidade, reconhecida por sua qualidade de vida – o que poderia ajudar a atrair profissionais de outros estados –, também se destacava por ser uma das principais da Região II e por estar próxima de grandes capitais, como São Paulo e Rio de Janeiro.

Ainda em setembro de 1999, um grupo de menos de dez pessoas incluindo Shaul Shani e Genish realizava as primeiras reuniões em um pequeno escritório alugado na rua Visconde de Nácar, no centro. À medida que o número de integrantes aumentava, tornou-se difícil até transitar entre as mesas e cadeiras. Chegava a ser um luxo encontrar um espaço para acomodar bolsas e apetrechos. O próprio Maionchi levou um susto com o ambiente espartano que encontrou logo no primeiro dia de trabalho. “Não tinha lugar para colocar nem a minha pasta estilo 007”, conta.

Todos sabiam que era uma situação temporária, e, de certa forma, o clima de improviso aproximou as pessoas, que sentiam estar participando da gestação de um empreendimento. Nesse cenário, valia até adaptar a rotina. Quem podia trabalhava em casa. Não importava onde os funcionários estivessem, o serviço de estruturação tinha que ser entregue. Em menos de três meses, não havia realmente mais espaço algum. Um novo andar foi alugado às pressas, mas ainda não foi suficiente. Em abril de 2000, a equipe, já com quase cem pessoas, se transferia para uma sede própria, na rua Lourenço Pinto, também no centro de Curitiba.

Ainda assim, a vida não se tornou nem um pouco fácil. Os primeiros quatro andares do prédio foram tomados pelo time inteiro, enquanto se aguardava a reforma dos outros pavimentos. Mas o trabalho era tanto – muitas horas por dia, às vezes sete dias por semana – que ninguém tinha tempo de pensar no desconforto. O prazo de entrega se afunilava, e havia obras mais emergentes a serem realizadas.

A consequência de se ter tantos profissionais com formações e experiências tão distintas, de diferentes nacionalidades e culturas, trabalhando tão próximos (literalmente) num projeto em construção era

algo difícil de prever. De um lado, uma forte cultura militar e israelense, marcada por transparência, ausência de rodeios e estímulo à participação e manifestação de opinião em todos os níveis hierárquicos, evidentemente com comprometimento com os resultados. De outro, uma cultura brasileira, de caráter mais sentimental e emotivo, o zelo pela hierarquia, o receio de falar a verdade de forma direta demais. Para completar a mistura, ainda havia, nesse grupo inicial, norte-americanos, canadenses e bolivianos.

Shiozawa a princípio se assustou com o estilo israelense: “Com frequência, reuniões cotidianas transformavam-se em discussões acaloradas. Você via aquele embate pesado, acirrado, e pensava: ‘Nossa, vai sair morte aí hoje!’ Mas, depois que acabava a reunião, tudo voltava ao normal. Acho que, quando se discute um negócio, um problema técnico, é preciso ser firme. É muito pior falar que está tudo bem e sair da reunião sem resolver o assunto. Há momentos em que é necessário ser duro na discussão, e isso não quer dizer que se esteja sendo rude ou mal-educado. O brasileiro tem dificuldade em fazer essa separação, e isso faz falta. Foi um grande aprendizado.” Chaves, um dos primeiros contratados da GVT, corrobora: “Era engraçado, porque, quando os israelenses começavam a falar hebraico entre si, o tom de voz aumentava, parecia que eles estavam brigando.”

O estranhamento cultural foi recíproco. Genish relata que não entendia por que, no início da empresa, a maioria dos colaboradores achava que não podia emitir suas opiniões se fossem contrárias à do chefe: “As pessoas não diziam o que pensavam, e sim o que o chefe delas pensava. Eu me lembro de ter visto gente sussurrando no ouvido dos superiores durante reuniões. Se eu perguntava algo a um vice-presidente e ele não sabia, os outros cochichavam a resposta, porque achavam que o único que deveria falar era o chefe. Mas aqui nós esperamos que todos tenham voz. É uma mudança que trouxemos. Ambiente aberto, pessoas livres, trazendo ideias.” Ele também estranhou o hábito de se beijar dos brasileiros: “Não fiquei muito confortável, era beijo demais pra mim. Você vê a pessoa de manhã e beija, vê outra vez à tarde, beija de novo. O pessoal chega para a reunião e começa a cerimônia dos beijos. No início achava estranho, mas depois me acostumei.”

A cultura da GVT não foi construída unilateralmente, a partir da imposição do estilo dos acionistas. Pelo contrário, estes também se revelaram receptivos ao aprendizado. Ainda na fase inicial da empresa, aconteceu uma situação complicada que envolvia a Anatel. Genish, com seu jeito assertivo,

chamou Nunes, que conta a história: “Sem meias palavras, Amos me instruiu: ‘Você vai a Brasília e diz *isso e isso* ao pessoal da Anatel.’ Fui, mas, se fizesse do jeito que ele pediu, a situação nunca se resolveria. Fiz tudo do meu jeito. Me reuni com os técnicos, ministrei palestras de sensibilização, tive conversas pessoais com conselheiros. No final, resolvi o problema. E disse ao Amos: ‘Acertei tudo, mas não do seu jeito.’” Meses depois, Genish convocou Nunes de novo: “Preciso que você resolva isso na Anatel. Não do meu jeito, mas do seu.”

Ronen Sidi fez parte da GVT desde os primórdios. Trabalhou com Genish na Gilat Satellite e compôs a equipe que se uniu à Inepar para a conquista da licitação da Região II. Posteriormente, ocupou o cargo de vice-presidente financeiro. Sidi afirma que, desde o início, o objetivo foi criar uma empresa brasileira, sobretudo contratando brasileiros – o que explica o número relativamente baixo de funcionários de outros países, comparado às outras *startups* em telecomunicações à época. No entanto, algumas diretrizes deveriam ser respeitadas. Uma delas era que se construísse uma cultura inovadora, na qual as pessoas fossem livres para falar, independentemente de hierarquias. Além disso, todos os níveis de gestão deveriam focar nos detalhes e se comprometer em executar o que fora planejado.

Para Sidi, a experiência foi interessante: “Uma das coisas boas na *startup* da GVT era a diversidade. Havia pessoas de lugares diferentes, com experiências de vida diversas. E jovens com muito entusiasmo para construir algo novo interagindo com pessoas mais experientes, com conhecimento em telecomunicações. Essa combinação foi um dos fatores que levaram ao sucesso da GVT.”

Com o passar dos anos, o grupo de israelenses foi deixando a empresa, mas seu legado na constituição da cultura permaneceu. Telma Souza, funcionária dos primeiros tempos e que chegou a ser vice-presidente de recursos humanos, reforça a ideia. Para ela, em que pesem as diferenças culturais, os pontos que deveriam ser preservados e estimulados na cultura em formação eram muito claros. “A GVT era uma colcha de retalhos. Nós contratávamos pessoas do antigo sistema Telebras e de segmentos que não tinham nada a ver com telecomunicações e aquilo tinha que fazer sentido junto.” Vários programas e ações foram pensados para lapidar essa cultura: “O objetivo era reforçar os atributos que a gente queria consolidar”, continua

Telma. “Num primeiro momento, a nossa cultura – se é que poderia ser assim chamada – era uma ameoba, não tinha forma nem identidade. Mediante ações que reforçavam algumas práticas e inibiam outras, começamos a forjar uma identidade. Até que, por força desse movimento, acabou por se constituir uma cultura forte, e aí as pessoas que entravam é que tinham que se adaptar a ela.”

Anos mais tarde, em meados de 2012, a consultora Nany Bilate, da Behavior, realizou na empresa um trabalho de diagnóstico cultural. Pautou-se em entrevistas que abrangeram desde o nível executivo da GVT até operadores de *call center* e instaladores. O episódio que levou à contratação de Nany foi uma situação ocorrida dentro da empresa que será mais bem explicada nos capítulos seguintes, mas cujas conclusões vamos citar agora.

Para a consultora, a cultura nascente da GVT pode ser explicada a partir de diversos fatores. Um é o pragmatismo militar israelense, marcado por um forte compromisso em cumprir o prometido. Associado a essa característica está o próprio sentido de missão da empresa, com sua proposta de melhorar significativamente a qualidade dos serviços de telecomunicações no Brasil. Nany relata em sua pesquisa um depoimento de um instalador contando que chegou a um bairro de uma cidade sob aplausos da população local.

O sentido de compromisso e missão encontrou ressonância na cultura do Sul do país, na avaliação de Bilate. Valores como “entregar o prometido” e “cumprir a palavra dada é questão de honra” fazem parte do vocabulário do dia a dia daqueles trabalhadores. Diante disso, em que pesem outras diferenças, havia um elemento comum forte, em torno do qual se deu o alinhamento cultural. A “zona de convergência” e, de certa forma, “o heroísmo da missão de revolucionar os serviços de telecomunicações até levaram boa parte do grupo inicial a relevar as diferenças que ‘chocavam’ as pessoas. Valia a pena ‘perdoar’ os excessos em favor do heroísmo da missão que tinham pela frente”.

É uma conjectura interessante, mas difícil de provar matematicamente.

CAPÍTULO 7

Crédito de confiança

Em meados de junho de 2000, a GVT procurou a Hewlett Packard, mais conhecida no mercado como HP, para ser uma de suas fornecedoras de TI. Como prova de que a sorte estava a seu lado, assim que a GVT fez o contato inicial, ficou sabendo que a presidente executiva mundial da companhia, Carly Fiorina, iria até Curitiba, em pessoa, para um compromisso, e conseguiu agendar um encontro. Poucas horas antes, porém, a empresa foi informada de que Carly tinha cancelado sua ida à cidade, mas se propunha manter o encontro, prontificando-se, inclusive, a enviar um jato particular para transportar os executivos da GVT até São Paulo. Uau! Era um sinal de que a HP estava realmente interessada em fazer negócio. Essa era a boa notícia. A má – ou, pelo menos, não tão boa – era que ela ficaria apenas um dia no país, e, como sua agenda estava quase toda tomada, a executiva só dispunha de uma brecha de meia hora para estar com eles.

Foi decidido então que, como a reunião seria em São Paulo, Shaul Shani e Ruy Shiozawa representariam a GVT na função de expor o projeto e sugerir que a HP fornecesse equipamentos, desenvolvesse soluções e financiasse o negócio sob o modelo de *vendor finance*. Durante a viagem, os representantes da GVT discutiram os detalhes da proposta – algo que não tinham conseguido fazer antes por falta de tempo. A fluidez com que a história se desenvolveu foi inesperada. Eles chegaram a São Paulo, apresentaram a ideia a cerca de vinte pessoas e já saíram de lá com 50 milhões de dólares para financiar a estruturação da área de TI da GVT – além da credibilidade junto ao mercado, o que foi tão ou até mais importante.

Aquele volume de dinheiro caiu do céu naquele momento. O projeto de implantação estava pronto, a estratégia era consistente, havia uma equipe escolhida a dedo, uma cultura de negócios em formação, mas ainda faltava uma peça importantíssima a ser inserida no quebra-cabeça: os recursos para viabilizar a operação. Era preciso um total que já passava de 700 milhões de dólares (1,26 bilhão de reais) – dos quais pelo menos 450 milhões de dólares (810 milhões de reais) seriam para montar a rede de telecomunicações e a infraestrutura de TI da empresa –, além do capital de giro necessário ao início das atividades, tudo essencial para começar o negócio. O financiamento do plano de negócios estava assim distribuído: 450 milhões de dólares deveriam vir de *vendor finance* e 270 milhões de dólares de fundos investidores, como capital social da empresa.

Obter recursos expressivos para um projeto cujos acionistas ainda não eram tão conhecidos no mercado, em um setor de risco substancial, não era tarefa simples. Para piorar, um novo fato “atropelou” os empreendedores: o estouro da “bolha da internet”, ou “bolha das ponto-com”, cujo marco costuma ser atribuído ao dia 10 de março de 2000, quando a NASDAQ atingiu um pico de 5.408,60 pontos, despencando nos meses seguintes.

Um dos motivos imediatos atribuído a esse revés era a expectativa de um resultado negativo no julgamento Estados Unidos versus Microsoft em uma ação de monopólio. Mas havia mais razões por trás. Desde o seu surgimento, em meados da década de 1990, a internet havia encantado o mundo da tecnologia. As possibilidades eram inúmeras e revolucionárias. Os negócios mais diversos foram estruturados, como websites para compra e venda de produtos, companhias aéreas disponibilizando sua malha e viabilizando compras on-line, portais de notícias, a possibilidade de realizar transações bancárias. Fornecedores de infraestrutura para a nova rede mundial correram atrás desse frenesi, espalhando cabos, antenas, equipamentos, tudo para dar conta da nova oportunidade que crescia a passos gigantescos. Claro, para tais investimentos era preciso financiamento, e o caminho mais natural foi buscar dinheiro no mercado de capitais, sobretudo na NASDAQ.

Produziu-se, então, um clima de euforia que os economistas costumam denominar “efeito manada”: as empresas ponto-com – assim como as de negócios correlatos, como infraestrutura de telecomunicações – tornaram-se as queridinhas do mercado acionário. O valor de suas ações aumentou

vertiginosamente, porque sempre havia compradores dispostos a investir no suposto potencial de ganhos que elas ofereciam.

Até que um dia, em meados de 2000, alguém percebeu que “o rei estava nu”, ou seja, que havia a chance de muitos daqueles negócios não serem viáveis, não gerarem retorno financeiro, e que mesmo aqueles que gerassem retorno talvez não o fizessem a curto prazo. A euforia logo se converteu em depressão e os acionistas trataram de se livrar o mais rápido possível de suas ações de empresas ponto-com. Isso acarretou uma drástica derrubada de preços. Nesse contexto, também afundaram companhias de setores correlatos, particularmente no segmento de telecomunicações, que, entre outras áreas, apostaram no campo da transmissão de dados.

No Brasil, o efeito foi potencializado no caso das empresas de tecnologia, pois elas estavam no olho do furacão e o país, naquela época, não era visto com bons olhos pelos donos do dinheiro. E tudo isso aconteceu no momento em que a GVT se estabelecia e precisava do máximo de investimento para cumprir as metas assumidas junto à Anatel.

A venda dos ativos de telefonia rural na América Latina à Gilat gerou aproximadamente 70 milhões de dólares, que foram investidos no novo negócio. Para completar a parte dos acionistas prevista no *business plan*, faltavam ainda 150 milhões de dólares. Shani e Genish, então, partiram em viagem para os Estados Unidos a fim de visitar fundos de *private equity* que se dispusessem a completar esse valor. Mas o mar não estava para peixe. Àquela altura, e naquelas circunstâncias, ninguém se dispunha a investir numa empresa de tecnologia em um país em desenvolvimento. A saída foi recorrer aos acionistas originais da telefonia rural para inteirar o que faltava. Tendo cumprido sua parte do *business plan*, os empreendedores poderiam recorrer ao *vendor finance*.

Nos Estados Unidos, até o estouro da bolha da internet, as empresas iniciantes do setor de telecomunicações usavam e abusavam do financiamento por meio de *vendors*. Porém, com a crise das ponto-com, conseguir dinheiro sob essa modalidade mostrava-se quase impossível. Os empreendedores da GVT bateram à porta de cada um dos grandes *vendors*: Lucent Technologies, Siemens, Alcatel, Ericsson, Nortel... Todos adoravam o projeto, mas algumas semanas depois voltavam com respostas negativas,

avisando que seu conselho não aprovara, que já estavam enfrentando problemas com esse procedimento, e por aí afora.

A desconfiança não era infundada: no Brasil e no mundo, a maior parte das empresas-espelho, tanto de telefonia fixa como móvel, havia iniciado suas operações captando dinheiro sob a forma de *vendor finance*, e a maioria tinha falido. Aos olhos do mercado, portanto, financiar o projeto de uma iniciante no setor de telefonia era quase loucura.

O tempo passava e as alternativas ficavam cada vez mais escassas. Pelo andar da carruagem, a GVT teria que descontinuar seu projeto em terras brasileiras, pois não teria condições de bancar sozinha um empreendimento de tamanha envergadura. Seria melhor encerrar tudo ali, em meados de 2000, e amargar as perdas que haviam tido até aquele momento, do que continuar sob o risco de ter prejuízos a perder de vista.

Foi no meio desse quase desespero que surgiu o *vendor finance* da HP. O financiamento e a credibilidade que a empresa americana deu ao projeto abriram a porta para outro fornecedor essencial: a canadense Nortel Networks, maior fabricante de equipamentos de telecomunicações do mundo e referência em tecnologias e topologias de redes de próxima geração. Tratava-se da única grande fornecedora de tecnologia que ainda não tinha dado uma resposta negativa, e os empreendedores da GVT tiveram diversas reuniões com seus executivos, na esperança de obter aquele financiamento que seria vital para a continuidade do negócio. Porém, ao saber do aporte da HP, a Nortel topou injetar 240 milhões de dólares em equipamentos na GVT.

Com as credenciais de HP e Nortel, outros *vendors* se seguiram: a ECI Telecom, provedora de tecnologia de rede, investiu 165 milhões de dólares; a Harris Corporation e a ADC Telecommunications compareceram com financiamentos de 26 e 30 milhões de dólares, respectivamente. Os empréstimos tinham prazo de sete anos, com três de carência, para serem quitados – com exceção do contrato com a HP, que previa cinco anos de duração e carência de um ano.

Fornecedores locais de infraestrutura também deram sua contribuição, financiando 40 milhões de dólares, mas com prazos menores para devolução: até 24 meses. Mais um obstáculo que a GVT saltava em sua corrida contra o tempo.

Mas uma coisa é assinar cartas de intenções e outra é torná-las operacionais – no caso em questão, detalhar e assinar contratos, liberar os pedidos, fabricar os equipamentos, despachá-los para o Brasil, instalá-los. O processo se torna ainda mais crítico quando se tem um prazo exíguo pela frente – àquela altura, faltavam menos de seis meses para iniciar a operação, conforme acordado com a Anatel.

Esse, portanto, era o impasse em meados de junho de 2000, com as negociações com a Nortel Networks se arrastando entre detalhes operacionais. Genish, então, resolveu mandar o executivo Affonso Chaves Jr. a Miami a fim de fechar o contrato com a empresa canadense. Naquela mesma noite, Chaves pegou um voo e chegou a Miami no dia seguinte de manhã. Passou o dia todo em reunião na Nortel e na noite seguinte voltou com o contrato assinado.

Com a estratégia clara, o primeiro escalão composto, o dinheiro no bolso e os principais fornecedores alinhavados, agora era o momento de correr para entregar o prometido, pois o tempo voava.



Em 1997, a população de um vilarejo chileno comemora seu primeiro telefone público, instalado pela GVT. A ligação inaugural foi realizada por uma moradora que não falava com a irmã havia 20 anos.



Na noite de 26 de agosto de 1999, véspera do leilão que decidiria a disputa para operar telefonia fixa em nove estados brasileiros e no Distrito Federal, a equipe GVT se reúne no hotel Copacabana Palace para finalizar a proposta. Abaixo, o time comemora a vitória: (da esquerda para a direita) Amed Fernandez, Roger Douek, Shaul Shani e Amos Genish.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES

ATO Nº 4.820, DE 23 DE SETEMBRO DE 1999

O CONSELHO DIRETOR DA AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES – ANATEL, no uso das atribuições que foram conferidas à Agência pelo art. 22, VII, da Lei n.º 9.472, de 16 de julho de 1997, e pelo art. 35, VII, do Regulamento da Agência Nacional de Telecomunicações, aprovado pelo Decreto n.º 2.338, de 7 de outubro de 1997, e

CONSIDERANDO o que consta do Processo n.º 53500.003722/99, referente ao Instrumento Convocatório n.º 001/99/SPB/ANATEL, cujo objeto é a expedição de Autorizações para exploração do Serviço Telefônico Fixo Comutado destinado ao uso do público em geral - Modalidades Local e Longa Distância Nacional de âmbito Intra-Regional - Regiões II, que engloba os setores 18 a 30, conforme Anexo II do Plano Geral de Outorgas – PGO, aprovado pelo Decreto n.º 2.534, de 2 de abril de 1998,

CONSIDERANDO o teor da Ata da Reunião para Julgamento da Documentação de Habilitação e Divulgação do Resultado Final, do dia 17 de setembro de 1999, realizada pela Comissão Especial instituída pela Portaria n.º 188, de 5 de agosto de 1999, alterada pela Portaria n.º 213, de 25 de agosto de 1999;

CONSIDERANDO o que estabelece o artigo 33 do Regulamento de Licitação para Concessão, Permissão e Autorização de Serviço de Telecomunicações e de Uso de Radiofrequência, bem como, a exegese do item 5.2 do Instrumento Convocatório n.º 001/99/SPB/ANATEL;

CONSIDERANDO a deliberação tomada por meio do Circuito Deliberativo n.º 130, de 22 de setembro de 1999, resolve:

Art. 1º Homologar a Adjucação do objeto do Instrumento Convocatório n.º 001/99/SPB/ANATEL, ao proponente vencedor, CONSÓRCIO GLOBAL VILLAGE TELECOM, pelo preço ofertado de **R\$ 100.000,00 (cem mil reais)**, tendo em vista a pontuação obtida de 0,340355.

Art. 2º Autorizar o CONSÓRCIO GLOBAL VILLAGE TELECOM, a prestar o Serviço Telefônico Fixo Comutado destinado ao uso do público em geral – STFC, nas Modalidades Local e Longa Distância Nacional de âmbito Intra-Regional, na Região II do PGO, compreendendo os Setores 18 a 30, conforme Anexo II do PGO.

Art. 3º Os Termos de Autorização decorrentes deste Ato serão formalizados entre a Anatel e a empresa a ser constituída pelo CONSÓRCIO GLOBAL VILLAGE TELECOM, de acordo com o que preceitua o artigo 92 do Regulamento de Licitação para Concessão, Permissão e Autorização de Serviço de Telecomunicações e de Uso de Radiofrequência, com as características adequadas e nos moldes dos requisitos expressos no Decreto n.º 2.617, de 5 de junho de 1998, observadas as demais disposições legais e regulamentares pertinentes.

Art. 4º Este Ato entra em vigor na data de sua publicação.

RENATO NAVARRO GUERREIRO
Presidente do Conselho

Termo da Anatel concedendo ao consórcio GVT, mediante pagamento de 100 mil reais, autorização para operar telefonia fixa na Região II.

Arquivo / Estação Conteúdo

GVT já disputa espaço com a Brasil Telecom

Empresa-espelho de telefonia fixa de nove Estados e Brasília promete serviço rápido

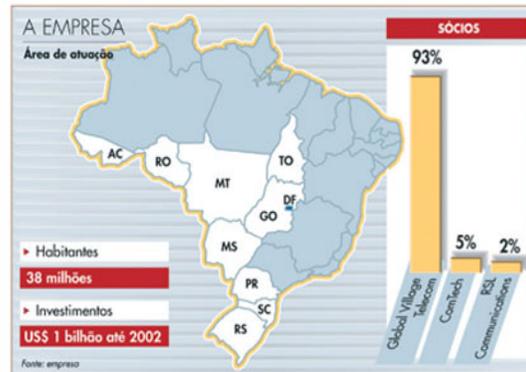
CARLOS FRANCO

A Global Village Telecom, ou simplesmente GVT como quer ficar conhecida, entrou em operação, sem alarde nem campanha publicitária, no dia 1.º disposta a enfrentar a concorrente Brasil Telecom, da qual é a empresa-espelho na telefonia fixa no Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Rondônia e Acre.

Só para entrar no ar, a empresa investiu entre US\$ 600 milhões e US\$ 700 milhões de um total de US\$ 1 bilhão que vai aplicar até 2002 para atender à demanda de uma população de 38 milhões de habitantes nessa imensa área de concessão.

"Todos os nossos sistemas estão funcionando acima das nossas expectativas e, em dezembro, quando a campanha publicitária entrar no ar, estaremos aptos a atender os usuários", diz, orgulhoso, o vice-presidente da GVT, responsável pela área de Tecnologia da Informação (TI), Ruy Shizuawa.

Contratos – Na seleção de fornecedores de infra-estrutura para a construção de sua rede de comunicações, a empresa conseguiu assegurar financiamento de US\$ 550 milhões. Um dos principais contratos, de US\$ 240 milhões, é com a Nortel Networks, empresa que está fornecendo à GVT soluções globais de comunicação, transmissão, infra-estrutura de rede e acesso ao usuário para a comunicação global a partir de linhas fixas aptas para ligações locais e interestaduais na área de concessão.



Outro contrato, no valor de US\$ 165 milhões, foi fechado pela holandesa GVT com a israelense ECI, que forneceu as soluções WLL (Wireless Local Loop) à empresa. Um sistema que o paulistano já conhece e que é usado pela Vésper, a empresa-espelho da Telefônica. Já o call center da companhia faz uso de tecnologia fornecida pela Lucent e as

**ATÉ 2002,
700 MIL LINHAS
ESTARÃO
OPERANDO**

atendentes, cerca de 200, já estão treinadas para que a ligação de um possível cliente seja capaz de transformá-lo em usuário. A competição deve ser acirrada, mas só a partir do próximo ano. Agora, de mansinho e na surdina, a empresa, com sede em Curitiba instala as linhas das quais solicita e onde já dispõe de rede e vem acompanhando o comportamento dos usuários.

Segundo o vice-presidente de TI da GVT, a intenção é poder oferecer serviços de acordo com os clientes e verificar possíveis reclamações, antes de iniciar uma ofensiva mais forte. O gran-

de salto da companhia, diz ele, foi justamente o de tornar ágil a comunicação entre os diferentes sistemas, desde a cobrança, passando pelo atendimento ao cliente, à gestão dos 600 empregados que deverão ser contratados até o fim do ano.

Área – Nessa primeira etapa, a concorrente da Brasil Telecom estará presente em 24 cidades, chegando, de acordo com contrato assinado com a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), a 89 municípios em 2002, com 700 mil linhas em operação. Um volume que a empresa acredita poder ser maior.

Shizuawa afirma que uma das grandes vantagens do sistema adotado está na possibilidade de o usuário que, por exemplo, quiser uma linha ter infor-

mação imediata se a empresa está presente na área e em que dia será instalado seu telefone. Essas informações são possíveis por causa do trabalho de integração dos diferentes equipamentos e programas de informática.

Explica-se: num mercado em que as tarifas são semelhantes, o grande diferencial passou a ser o serviço oferecido pela operadora ao cliente. A grande aposta da companhia está no acesso de alta velocidade à Internet, que permitirá ao usuário assistir a vídeos, tanto no computador quanto na televisão.

Rapidez – Para o executivo de TI, a rapidez na solução dos problemas e o fornecimento de informações precisas aos consumidores, tanto por telefone como pela Internet, no site da GVT, são importantes para mostrar a agilidade da empresa. "O consumidor quer inovações e nossa base permitirá oferecer serviços de alta velocidade", assegura.

O consultor da Andersen Consulting Carlos Rust, que coordenou o serviço de integração dos sistemas de Tecnologia da Informação (TI) da novíssima GVT. "Foi uma batalha grande desenvolver os 17 projetos, que com fornecedores diferentes e 250 profissionais de várias empresas, antes de chegarmos a essa festa", lembra.

O profissional que também trabalhou na implantação da ATI... empresa que opera a banda B da telefonia celular no Rio e Espírito Santo e da BCP, que cobre a a celular da banda B em São Paulo, garante que esse trabalho foi mais árduo. "Tínhamos um prazo de seis meses para a implantação e não poderia ter erro, a parte de relações com o consumidor (é claro que ele a chama de CRM) da Siebel tinha que conversar em tempo real com a parte de administração da SAP, sem que nada desse errado". Funcionou, disse aliviado, depois de uma semana do sistema no ar, com direito à festa na noite de quinta-feira. (C.F.)

Engenheiro carioca festeja os resultados

O carioca Carlos Rust, de 40 anos, engenheiro eletrônico formado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) exibiu um largo sorriso na última quinta-feira. Um dia especial para esse consultor da Andersen Consulting – ou Accenture a partir de janeiro – que coordenou o serviço de integração dos sistemas de Tecnologia da Informação (TI) da novíssima GVT. "Foi uma batalha grande desenvolver os 17 projetos, que com fornecedores diferentes e 250 profissionais de várias empresas, antes de chegarmos a essa festa", lembra.

O profissional que também trabalhou na implantação da ATI... empresa que opera a banda B da telefonia celular no Rio e Espírito Santo e da BCP, que cobre a a celular da banda B em São Paulo, garante que esse trabalho foi mais árduo. "Tínhamos um prazo de seis meses para a implantação e não poderia ter erro, a parte de relações com o consumidor (é claro que ele a chama de CRM) da Siebel tinha que conversar em tempo real com a parte de administração da SAP, sem que nada desse errado". Funcionou, disse aliviado, depois de uma semana do sistema no ar, com direito à festa na noite de quinta-feira. (C.F.)

Matéria publicada no jornal O Estado de S. Paulo em novembro de 2000 a respeito do início das operações da GVT, então concorrente da antiga Brasil Telecom.



Acima, da esquerda para a direita, o vice-presidente de Marketing Ciro Kawamura, o chairman Shaul Shani e o CEO Amos Genish falam sobre o lançamento comercial da empresa numa coletiva realizada no hotel Rayon, em Curitiba.

ECONOMIA

TELECOMUNICAÇÕES

GVT vai ampliar investimentos*Serão necessários mais US\$ 400 milhões para atender à demanda*PAULO RICARDO FONTOURA
Enviado Especial/Curitiba

A procura por linhas e serviços em nove Estados e no Distrito Federal (DF) superou em mais de 50% as expectativas da Global Village Telecom (GVT).

O presidente mundial da GVT, Shaull Shani, anunciou que o grupo deve aumentar em até US\$ 400 milhões o volume de investimentos no país, previstos anteriormente em US\$ 1 bilhão até 2002.

— Estamos revisando todos os números já para o próximo ano — afirmou Shani.

Em testes há três semanas, a GVT começa a operar oficialmente a partir de domingo.

— Antes mesmo de iniciar a operação comercial, já cadastramos 10 mil clientes que nos procuraram solicitando serviços e linhas — disse Shani.

A GVT, última empresa espe-

lho a entrar em operação no país, foi apresentada ontem, em Curitiba, durante evento que contou com a presença de representantes dos principais acionistas: a holandesa Global Village Telecom (92%) e as norte-americanas Communications Technologies (6%) e RSL (2%).

Empresa tem cinco planos de tarifas

O grupo irá oferecer serviços de telecomunicações nas regiões Sul, Centro-Oeste e parte da Norte, numa área que cobre 30% do território nacional. A previsão do vice-presidente de Engenharia e Operações, Menahem Nager, é de que até o final do ano a GVT terá instalado mais de 150 estações de rádio-base do Sistema Local Loop (WLL), que permite transmissão de voz e dados para telefone fixo sem utilização de fio.

A GVT deve encerrar o ano operando em 10 municípios gaúchos. Em 2001, pretende chegar a mais 10, com rede to-

talmente digital. Além do site www.gvt.net.br e do número 0800-052-0025, a compra de linhas na Região Metropolitana poderá ser feita em três pontos: em Porto Alegre, no Aeroporto Salgado Filho e no Shopping Iguatemi, e em Novo Hamburgo, no Novo Shopping.

A GVT está apresentando como uma de suas novidades a cobrança de tarifas por minuto e não por pulso para ligações locais. Também foi estabelecida tarifa única, de R\$ 0,25 por minuto, para ligações de longa distância nas cidades onde a empresa opera, com o uso do código 25.

A empresa criou cinco planos de tarifas, que variam de R\$ 18 mensais, para franquia de 150 minutos, até R\$ 90, que dá direito a ligações locais sem limite — para quem usa muito o telefone e a Internet. O valor da ativação é de R\$ 50 para todos os planos.

Paulo Ricardo Fontoura viajou para Curitiba a convite da GVT

OS SERVIÇOS OFERECIDOS**PRODUTOS PARA CLIENTES RESIDENCIAIS:**

- **Secretária GVT** — Grava até cinco mensagens de 60 segundos, que ficam armazenadas por até cinco dias.
- **Siga-me** — Direciona as ligações de um telefone para outro.
- **Conversa a três** — Permite a conversa, ao mesmo tempo, com até dois outros números chamados.
- **Ligação simultânea** — Permite ao cliente atender uma segunda ligação enquanto fala com outra pessoa.
- **Identificador de chamadas** — Identifica quem está ligando e possibilita retornar as chamadas recebidas.
- **Bloqueio de chamadas** — Controla as chamadas de longa distância realizadas por meio da GVT, chamadas a cobrar e ligações para números 0900.
- **Ligação simultânea na Internet** — Informa sobre chamadas, mesmo que a linha esteja conectada à Internet.
- **Turbonet** — Oferece acesso de alta velocidade à Internet.
- **Conta detalhada** — Modelo especial de conta, onde são discriminadas ligações e serviços.
- **Conta Online** — por meio de site.

PARA CLIENTES CORPORATIVOS:

- **Sistema Vox 0800** — Oferece soluções em telefonia para call centers, serviços de atendimento ao consumidor, canais de venda, home banking e acesso a bases de informação.
- **Vox DDR** — Transforma o PABX em central de comunicações diretas.
- **Vox Digital** — Permite que a empresa tenha linhas telefônicas com acesso digital. Com esse sistema, todas as linhas podem ser associadas a um único número.
- **Sistema Data** — Com esse sistema, as empresas podem formar Redes Virtuais Privadas (VPNs), além de criar Intranets, Extranets e se conectar aos seus fornecedores, parceiros e clientes.
- **Sistema Internet Dial** — Permite que as empresas disponibilizem serviços e ofereçam aplicações em comércio eletrônico.
- **Internet Corporativa** — Destinado às empresas que desejam construir portais e abrir novos canais de comunicação.
- **Internet Profissional** — Ideal para quem precisa estar conectados à Internet, oferecendo tarifa fixa mensal e mantendo o telefone liberado para emissão e recepção de chamadas.

Zero Hora noticia a grande procura pelos serviços da GVT já no lançamento.



Durante a festa de lançamento da GVT em Porto Alegre, em dezembro de 2000, Dilma Rousseff, então secretária de Minas e Energia do Rio Grande do Sul, cumprimenta Amos Genish.

Divulgação

Já que você não
conta tempo por pulsos,
a GVT facilita sua vida
cobrando as
ligações por minuto



A GVT é a única empresa de telefonia fixa que cobra as ligações locais por minutos, não por pulsos como as outras. É mais justo, mais transparente e muito mais simples para você conferir e controlar suas despesas.

Ligação mais barata para Internet.
Planos especiais adequados ao perfil de uso.*

R. Comendador Araújo, 603 - Esq. c/ Desembargador Motta *Tel.: 41 3031 2525

Ligue 0800 052 0025 • www.gvt.net.br



Ligando você a uma vida melhor

Primeira campanha da GVT aposta na transparência: a empresa foi pioneira na forma de calcular a conta dos clientes por minutos, em vez de pulsos.

Reprodução / Exame / Abril Comunicações S/A

Só a GVT se deu bem

Conheça a única empresa-espelho de telefonia fixa a sobreviver com saúde

Por Tiago Lethbridge

YOSEF AGIV DEDICOU 29 DE SEUS 57 ANOS AO Exército de Israel, de onde saiu coronel. Participou de três guerras. E integrou a equipe de elite que resgatou uma centena de israelenses e judeus mantidos reféns por terroristas no aeroporto de Entebbe, Uganda, em 1976. No Exército, Agiv era um especialista em telecomunicações. Três anos atrás ele foi recrutado pela GVT, empresa de capital holandês e israelense formada em 1999, para trabalhar em Curitiba, sede da companhia no Brasil. Ali o coronel se tornou vice-presidente de engenharia e operações e responde a outro militar israelense reformado, o ex-capitão Amos Genish, presidente da firma. Genish também tem experiência no campo de batalha: liderou um pelotão com 11 tanques na invasão do Líbano, em 1982. A dupla é responsável por um feito. Tocou a única empresa-espelho do setor de telefonia fixa que se deu bem. “O trabalho aqui não é muito diferente das missões no Exército”, diz Agiv. “A diferença é que, quando erramos lá, morre gente, e, aqui, perdemos dinheiro.”

A turma de ex-fardados não tem deixado isso acontecer. Ao contrário de suas pares Vésper e Intelig, a GVT apresenta um indicador admirável. Ela cresce em faturamento a uma velocidade su-

EXAME/17 DE MARÇO DE 2004

59

Em março de 2004, a revista Exame mostra como a GVT ganhou mercado ao adotar estratégia diferenciada.



Em 15 de fevereiro, equipes dos bancos de investimento Credit Suisse e UBS se reúnem com executivos da GVT em Nova York para fixar o valor da ação da empresa na abertura de capital.



No dia seguinte, no Novo Mercado da Bovespa, Genish toca a campainha que dá início à comercialização das ações. Karlis Krukliis e Gustavo

Gachineiro, respectivamente diretor financeiro e vice-presidente jurídico da GVT à época, participam do evento.

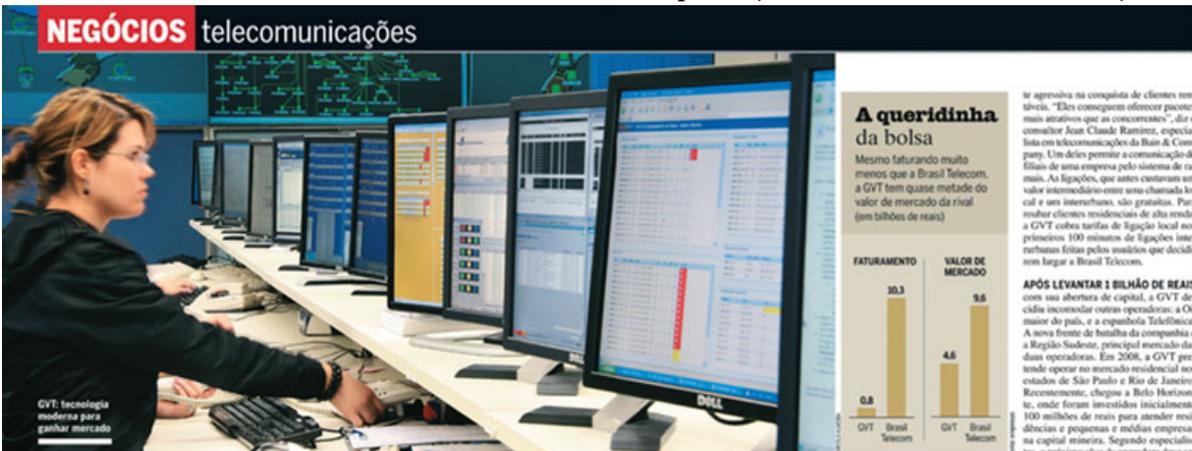
Divulgação

Anúncio publicado em 1º de março de 2007 informa o encerramento da oferta de ações da GVT, que resultou na captação de mais de 1,08 bilhão de reais.

CREDIT SUISSE

Establição de Preço de Ações Ordinárias de Emissão de GVT (Holding S.A.), comunica que não foram adquiridas ou vendidas ações ordinárias de emissão da Companhia no âmbito das atividades de estabilização.

Reprodução / Exame / Abril Comunicações S/A



A PEQUENA QUE INCOMODA

Ao conquistar clientes das rivais, a GVT tornou-se o maior sucesso da telefonia brasileira na bolsa

DANIELLA CÂMARGO

AS MAIORES EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES DO mundo passaram os últimos anos investindo formas de atrair o interesse de investidores em fuga. Prestas em saque pelo surgimento de novas tecnologias, como a telefonia pela internet, as líderes tentaram de tudo: convergência entre operações fixas e móveis, investimento em transmissão de dados e, como de costume, fusões. No caminho, foram investidas dezenas de bilhões de dólares — e, mesmo assim, as investidoras

mantiveram certa distância do setor. Empresas como AT&T, Telecom Italia, Verizon e France Telecom valeram na bolsa em média 16 vezes o tamanho de seu lucro, rotular semelhante ao de cinco anos atrás. No Brasil, as gigantes Oi e Brasil Telecom estão em patamar parecido. Em meio a esse cenário, surgiu no Brasil uma empresa de telefonia que, para espanto dos críticos, tornou-se a queridinha da bolsa. Trata-se da GVT, companhia criada há nove anos para competir com a Brasil Telecom em sua área de cobertura (as regiões Sul, Centro-Oeste e Norte do país). Desde que abriu o capital na bolsa, em fevereiro, suas ações são as mais valorizadas do setor. A alta foi de 108% — seu valor de mercado equivale, hoje, a 66 vezes seu lucro, sem contar mundial. E, apesar de fazer quase 11 vezes mais, a Brasil Telecom vale apenas o dobro da concorrente na bolsa.

O desempenho das ações da GVT é diretamente proporcional às suas taxas de crescimento, de longe as maiores do setor

no país. Seu faturamento se expande a um ritmo superior a 30%, enquanto as outras operadoras comemoram quando crescem mais de 5% ao ano. O número ainda mais espantoso quando se constata que a GVT depende, basicamente, de linhas de telefonia fixa, segmento praticamente abandonado pelas grandes. No ano passado, seu número de linhas em serviço cresceu 30%. Na Brasil Telecom e na Oi, as linhas em serviço caíram, respectivamente, 6% e 1% no mesmo período. A estratégia da GVT pode ser resumida em poucas palavras: fidelizar o máximo de clientes da Brasil Telecom no menor espaço de tempo. O modelo para isso é simples. Quando a empresa foi criada, quase todos os consumidores da região já tinham linha fixa. Ou seja, os clientes conquistados seriam, necessariamente, roubados da rival. "Começamos a operar depois que os concorrentes já estavam estabelecidos. Ganhar mercado nesse setor é como participar de uma guerrilha", diz o israelense Amos Gensik, presidente da

GVT e ex-capitão do Exército de Israel.

Embora pareça uma desvantagem à primeira vista, ter surgido depois foi, na verdade, a salvação da GVT. Enquanto as empresas que participaram da privatização da Telebrás herdaram uma rede justíssima e receberam do governo rigorosas metas de universalização do serviço, a novata GVT pôde investir em tecnologia de ponto e concentrar suas forças na conquista de clientes das classes A e B. Semestre na companhia investiu 1,9 bilhão de reais. Com a tecnologia, a velocidade de transmissão de dados da GVT é, em média, três vezes maior que a oferecida pelas rivais. E, como não precisa subsidiar áreas de baixa renda, a companhia pode se dar ao luxo de ser extremamente

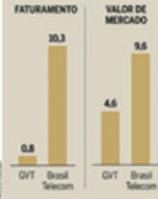
agressiva na conquista de clientes residenciais. "Eles conseguem oferecer pacotes mais atraentes que os concorrentes", diz o consultor Juan Claude Ramirez, especialista em telecomunicações da Bain & Company. Um deles permite a comunicação de filhos de uma empresa pelo sistema de caixa. As ligações, que antes custavam um valor intermediário entre uma chamada local e um interurbano, são gratuitas. Para mudar clientes residenciais de alta renda, a GVT cobra tarifas de ligação local nos primeiros 100 minutos de ligações interurbanas feitas pelos usuários que decidiram largar a Brasil Telecom.

APÓS LEVANTAR 1 BILHÃO DE REAIS com sua abertura de capital, a GVT decidiu incomodar outras operadoras, a Oi, maior do país, e a espanhola Telefonos. A nova frente de batalha da companhia é a Região Sudeste, principal mercado das duas operadoras. Em 2006, a GVT pretende operar no mercado residencial nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Recentemente, chegou a Belo Horizonte, onde foram investidos inicialmente 100 milhões de reais para atender residências e pequenas e médias empresas na capital mineira. Segundo especialistas, o próximo alvo da operadora deve ser Salvador, na Bahia.

Nesse ritmo de expansão, os analistas temem que a GVT perca justamente a característica que explica seu sucesso: a qualidade do serviço. "É mais fácil capturar quando se é pequeno", diz um analista do setor. "Crescendo dessa forma, a empresa corre o risco de ficar mais complexa e burocrática". A grande aposta dos executivos da GVT, porém, é a análise insatisfeita de grande parte dos clientes com os serviços oferecidos por suas operadoras fixas. Segundo pesquisa da consultoria americana Yankee Group, quase 50% dos clientes brasileiros estão insatisfeitos e trocaram de provedores de serviço se pudessem manter o mesmo número de telefone. Isso, hoje, é proibido. Mas um regulamento muda no segundo semestre do ano que vem — nesse novo cenário, a pequena GVT, que já incomoda hoje, pode incomodar muito mais.

A queridinha da bolsa

Mesmo faturando muito menos que a Brasil Telecom, a GVT tem quase metade do valor de mercado da rival (em bilhões de reais)



AGVT na bolsa

Variação da ação ON (em reais)



Revista Exame de novembro de 2007 fala sobre o sucesso da GVT na Bolsa de Valores de São Paulo, graças a uma estratégia agressiva para atrair clientes.

13/12/2007 às 20h21

GVT leva Geodex por R\$ 108,3 milhões

Por Valor Online

SÃO PAULO - A operadora paranaense GVT anunciou hoje a aquisição da Geodex, empresa que detém uma rede de 11 mil quilômetros de fibra óptica entre o Sul e o Nordeste do país. O negócio foi fechado por R\$ 108,3 milhões, sendo que R\$ 33,7 milhões referem-se às dívidas da Geodex.

Com a aquisição, a GVT espera reduzir suas despesas com tráfego de longa distância, especialmente com os serviços ligados à transmissão de dados e banda larga. " Estamos muito satisfeitos com a aquisição da Geodex porque tem fundamental importância estratégica e alto valor para o crescimento e as margens futuras da GVT. A Geodex era um dos únicos ativos disponíveis no Brasil com cobertura nacional e atuação independente e uma rede de alta qualidade ", afirma o presidente da GVT, Amos Genish.

A redução dos custos se justifica pois a GVT deixará de pagar pelo uso de redes de terceiros nas áreas onde a Geodex atua, como Curitiba, Porto Alegre, Florianópolis e Belo Horizonte, além de outras onde a operadora ainda não oferece serviços residenciais, como São Paulo, Campinas, São José dos Campos, Rio de Janeiro, Salvador e Fortaleza. A estimativa é de que esses custos sejam reduzidos em R\$ 12 milhões por ano.

(Valor Online)

A versão on-line do jornal Valor Econômico registra a compra da Geodex pela GVT, anexando um backbone de 11 mil quilômetros que ligava o Sul ao Nordeste do país.



No call center da companhia, Amos Genish ouviu conversa de operadora com cliente. A prática do CEO da GVT de ir a campo deu origem ao programa Expedição Cliente, em que grupos de executivos da empresa se dedicam durante um dia a atividades da linha de frente das operações, como vendas, instalação e atendimento.



Jean-Bernard Lévy e Jean-René Fourtou, CEO e CFO da Vivendi, durante assembleia geral do grupo em Paris, pouco antes da decisão de comprar a GVT.

EU & Investimentos

Vivendi lança oferta pela GVT

Grupo francês de mídia entra no Brasil e acirra concorrência no mercado de telecomunicação. Por Talita Moreira, de São Paulo

O conglomerado francês de mídia Vivendi embarcou completamente ao lado de Josué de Jesus ao lançar ontem uma oferta para a compra do controle acionário da GVT — uma proposta que avalia a operadora em R\$ 5,4 bilhões ou 2 bilhões de ações.

A oferta pública da Vivendi para compra do controle da GVT para o mercado brasileiro de telecomunicações é considerada a maior oferta pública de ações em um país emergente. Há quem avalie que a compra seria o melhor negócio para o mercado brasileiro, já que fortaleceria a situação da GVT e a empresa francesa de mídia Vivendi, que não opera no Brasil. O lançamento da oferta pela Vivendi, que não opera no Brasil, é considerado uma novidade no mercado brasileiro de telecomunicações.

A GVT surgiu como uma joint-venture entre a Vivendi e a Oi. O grupo francês entrou no Brasil em 2004, quando a mexicana Telcel adquiriu a Embratel. De quebra, o grupo francês arrebata o controle da operadora "quadrada" do mercado. Nos últimos anos, a GVT tornou-se lucrativa, lançou um ambicioso plano de expansão e tem crescido mais que a média das teles brasileiras. "Estamos muito entusiasmados. A Vivendi é um líder mundial em telecomunicações e entretenimento", afirmou o presidente da GVT, Anos Genish, numa entrevista concedida ao Valor na noite de ontem.

A Vivendi vai oferecer R\$ 42 por ação da operadora e estabelece como condição para fechar o negócio adquirir pelo menos 51% dos papéis. Os controladores da GVT já firmaram o compromisso de vender pelo menos 20% dos 20% que detêm. Além disso, cancelaram a oferta secundária de ações que haviam lançado há menos de um mês.

No entanto, para a operação seguir adiante, os acionistas da GVT terão de votar, em assembleia geral, uma mudança no estatuto da companhia. O artigo 43 estabelece as chamadas "pilulas de veneno" contra aquisições hostis. Será necessário, portanto, retirar essas barreiras para o negócio ser fechado.

Conforme o estatuto da GVT, essa mudança pode ser decidida por maioria simples em assembleia que tenha o quórum mínimo de 30% das ações. Essa fatia de 30% é justamente a que os controladores detêm. Resta saber se a Comissão de Valores Mobiliários permitirá que os acionistas majoritários votem nessa assembleia ou se os avalia, como fez alguns anos atrás no caso de uma restrição proposta pela Oi — na ocasião, a antagônica proibiu os detentores de ações ordinárias de entrar na contagem dos votos.

O caso da GVT pode ter desfecho diferente, segundo analista que preferiu não ser identificado. "Diferentemente da Oi, a GVT só tem uma classe de ações", observou. Isso significa que está sendo mais fácil para a Vivendi fazer uma oferta secundária de ações. O caso da GVT pode ter desfecho diferente, segundo analista que preferiu não ser identificado. "Diferentemente da Oi, a GVT só tem uma classe de ações", observou. Isso significa que está sendo mais fácil para a Vivendi fazer uma oferta secundária de ações.

Telefônica oferece R\$ 6,5 bi por GVT

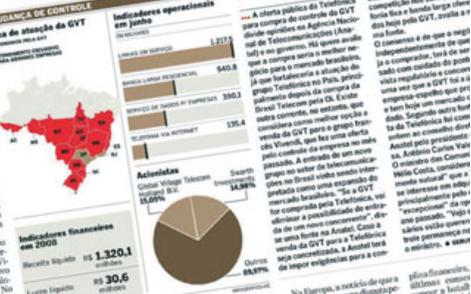
Operadora apresentou ontem uma oferta maior que a apresentada em setembro pela francesa Vivendi

Uma oferta pública da Telefônica para compra do controle da GVT para o mercado brasileiro de telecomunicações é considerada a maior oferta pública de ações em um país emergente. Há quem avalie que a compra seria o melhor negócio para o mercado brasileiro, já que fortaleceria a situação da GVT e a empresa francesa de mídia Vivendi, que não opera no Brasil. O lançamento da oferta pela Vivendi, que não opera no Brasil, é considerado uma novidade no mercado brasileiro de telecomunicações.

A GVT surgiu como uma joint-venture entre a Vivendi e a Oi. O grupo francês entrou no Brasil em 2004, quando a mexicana Telcel adquiriu a Embratel. De quebra, o grupo francês arrebata o controle da operadora "quadrada" do mercado. Nos últimos anos, a GVT tornou-se lucrativa, lançou um ambicioso plano de expansão e tem crescido mais que a média das teles brasileiras. "Estamos muito entusiasmados. A Vivendi é um líder mundial em telecomunicações e entretenimento", afirmou o presidente da GVT, Anos Genish, numa entrevista concedida ao Valor na noite de ontem.

Empresa quer concluir aquisição num prazo de 45 dias

A Telefônica, que não opera no Brasil, está oferecendo R\$ 6,5 bilhões para comprar o controle da GVT. A oferta é considerada a maior oferta pública de ações em um país emergente. Há quem avalie que a compra seria o melhor negócio para o mercado brasileiro, já que fortaleceria a situação da GVT e a empresa francesa de mídia Vivendi, que não opera no Brasil. O lançamento da oferta pela Vivendi, que não opera no Brasil, é considerado uma novidade no mercado brasileiro de telecomunicações.



Com o mercado brasileiro de telecomunicações, a GVT tem avançado, especialmente na área de controle, que as outras operadoras não têm.

Segundo o executivo, a GVT está em boa forma financeira para fazer investimentos, mas a Vivendi deve fortalecer os projetos da operadora. Em comunicado, a companhia francesa destacou que sua "experiência em controle vai ajudar a GVT nos seus planos de entrar em novos segmentos de mercado, como o IPTV."

A Vivendi também declarou, nessa nota, que Genish permanecerá como executivo-chefe e que Shaal Shani continuará sendo o presidente do conselho de administração. Além da aprovação de controle, a GVT também controla a gravadora Universal Music. No segmento de TV, a empresa é dona do Canal+, produtora e operadora de TV na França, e tem participação de 20% na NBC Universal. Ela também controla as operadoras de telefonia

29 anos 09/09/2009

ADP

CORRETORA DE SEGUROS

www.adp.com.br

A GVT se torna o centro das atenções da imprensa nacional e internacional com a oferta da Vivendi para adquirir a empresa.

Concorrência em telefonia no país não assusta, diz Vivendi

Grupo francês, que fez oferta pela GVT, quer acelerar crescimento da empresa brasileira

Franceses têm interesse no mercado de programas de TV pela internet no Brasil e dizem planejar estratégia de longo prazo para a GVT

CÍNTIA CARDOSO
COLABORAÇÃO PARA A FOLHA, DE PARIS
DIMITRI DO VALLE
DA AGÊNCIA FOLHA, EM CURITIBA

Apesar de a oferta de compra da empresa de telefonia GVT contemplar uma companhia pequena e de não estar familiarizado com o mercado brasileiro, o grupo francês Vivendi diz não temer a concorrência das grandes companhias.

“Estamos confiantes. Temos concorrência no Brasil como temos em outros mercados”, disse ontem o presidente da Vivendi, Jean-Bernard Lévy, quando questionado por analistas sobre a presença da espanhola Telefónica no Brasil.

Em uma teleconferência realizada ontem, porém, Lévy não quis comentar a respeito de uma eventual contraoferta de compra da GVT pela Telefónica. Essa possibilidade foi aventada por um dos analistas que participaram do encontro.

O mercado não recebeu bem a proposta da Vivendi. Ontem os papéis da empresa fecharam em baixa de 2,40% em Paris, com ação cotada a € 19,53.

Para alguns analistas, a Vivendi não conhece bem o mercado brasileiro. Para outros, o



Jean-Bernard Lévy, presidente do grupo de telefonia Vivendi

valor da oferta foi considerado muito elevado.

Lévy, no entanto, defendeu os planos de oferta de R\$ 5,4 bilhões pela GVT. Ele afirmou que o preço é razoável, levando em consideração que a GVT é uma empresa rentável, com uma dívida baixa e com um modelo econômico simples e inovador. Segundo Lévy, a transação será lucrativa para a Vivendi a partir de 2010.

A direção da GVT disse ontem esperar que o negócio com o grupo resulte na continuidade

François Mori - 1º.set.2009/Associated Press

de R\$ 1,3 bilhão, um crescimento de 34% em comparação a 2007.

A empresa vem registrando expansão média anual de 31%, tem 5.160 funcionários e cerca de 2,3 milhões de linhas telefônicas instaladas.

Mercados emergentes

Os mercados emergentes têm sido um dos focos da estratégia da Vivendi para assegurar a sua liderança mundial no setor de comunicação e entretenimento. “Esse é o nosso primeiro passo no continente”, afirmou Lévy sobre os planos para a América Latina.

Entre outras empresas, a Vivendi possui a Universal Music, além de ter participação em companhias de telefonia e televisão nos Estados Unidos, no Marrocos e na França.

Mas o presidente da Vivendi se esquivou quando um investidor quis saber sobre futuras aquisições do grupo no Brasil. “Não está na nossa agenda hoje”, limitou-se a comentar, mas disse que outras empresas com o mesmo perfil da GVT podem ser interessantes no futuro.

Ele afirmou que o objetivo do grupo é que o número de linhas em serviço, incluindo banda larga e VoIp, de 2,3 milhões da GVT, passe a 22 milhões “no longo prazo”. Outro projeto, segundo Lévy, será o mercado de programas de TV pela internet por assinatura. Como proprietária do Canal +, líder do segmento de TV por assinatura na França, a Vivendi poderia partilhar conteúdo com a GVT.

Todos os projetos no Brasil, entretanto, esbarram na autorização dos acionistas da GVT. Lévy afirmou, ontem, que “está muito confiante” em que o conselho de administração da empresa brasileira aprove a oferta.

A decisão do grupo francês Vivendi de ingressar no Brasil por meio da aquisição da GVT gera repercussão em grandes veículos nacionais, como Folha de S.Paulo,...

Arquivo / Estádão Conteúdo

TELECOMUNICAÇÕES

Ação da GVT dispara com oferta da Vivendi

Com alta de 18,95%, papéis da empresa fecharam o dia cotados a R\$ 43,00, acima dos R\$ 42,00 da oferta

Vinícius Pinheiro

As ações da operadora de telefonia GVT dispararam ontem na Bovespa, após o anúncio da oferta de compra feita pelo grupo francês Vivendi. A oferta, divulgada na terça-feira, é de R\$ 42 por ação, o que dá à GVT um valor de R\$ 5,4 bilhões. Ontem, porém, com a alta de 18,95% das ações, os papéis da empresa fecharam cotados acima disso: no final do pregão, estavam valendo R\$ 43,00.

Apesar de a companhia ser frequentemente apontada como um alvo de aquisição, a proposta de venda pegou o mercado de surpresa, já que a GVT encontrava-se em processo de oferta de ações no mercado e tinha até reuniões com investidores agendadas para ontem. A operação era secundária, ou seja, seriam vendidos parte dos papéis detidos pelos controlado-

res. "A oferta de ações sinalizou ao mercado que a empresa não receberia nenhuma proposta de compra no curto prazo", afirma um gestor de recursos.

A GVT é uma empresa com controle difuso, ou seja, a maior parte do capital (68,9%) encontra-se nas mãos dos minoritários. A oferta da Vivendi está condicionada à aquisição de uma participação mínima de 51% das ações, e os dois maiores acionistas da empresa concordaram em vender um mínimo de 20% da empresa, do total de 30% que possuem.

Ontem, o presidente da Vivendi, Jean-Bernard Levy, afirmou que "está muito confiante" de que o conglomerado francês vai obter autorização dos acionistas da GVT para seguir adiante com sua oferta. "O grupo de acionistas controladores já se comprometeu a votar a favor. Estou muito confiante de

NÚMEROS

R\$ 5,4 bilhões

é a oferta total da francesa Vivendi pela operadora de telecomunicações brasileira GVT

68,9% das ações

da GVT estão nas mãos de acionistas minoritários

20% das ações

da empresa a Vivendi já garantiu, após acordo com acionistas

que vamos conseguir isso", afirmou Levy. Levy afirmou também que a Vivendi planeja manter a GVT listada em bolsa e não pretende mudar o modo como a empresa brasileira opera.

PÍLULA DE VENENO

A compra da GVT depende também da derrubada da chamada



PHILIPPE WOJAZER/REUTERS-15/5/2009

OTIMISMO - Levy disse estar muito confiante no acordo com a GVT

"pílula de veneno" (poison pill), cláusula presente no estatuto da companhia que dificulta a aquisição do controle e é usada como proteção da dispersão acionária.

Pelas contas de um gestor de fundos de um grande banco, a pílula de veneno elevaria o valor da aquisição a pelo menos

R\$ 47,00 por ação da GVT, mas ele não espera dificuldades para a derrubada da cláusula.

A analista Maria Tereza Azevedo, da Link Investimentos, também acredita no sucesso da oferta, mas acredita que os minoritários deverão pressionar para a manutenção das condições de venda previstas no esta-

Comitê vai medir qualidade da banda larga no País

O Comitê Gestor da Internet no Brasil vai medir a qualidade dos serviços de banda larga. O comitê, responsável pelos endereços com final .br, vai instalar equipamentos na casa do consumidor, entre o acesso da banda larga e o computador, para que a medição não sofra influência das condições do PC do usuário, que pode ser muito antigo ou estar infectado por vírus. A medição será por amostragem.

"Vamos divulgar a avaliação por região e por operadora", afirmou Demi Getschko, diretor presidente do NIC.br, entidade responsável por implementar os projetos do Comitê Gestor. O projeto de medição da qualidade da internet está sendo feito em parceria com a Anatel e com o Inmetro. Getschko participou do evento TIC 2020, realizado ontem pelas associações Tel-Comp e Brasscom e pela Fundação Getúlio Vargas.

De acordo com o diretor do NIC.br, existem 40 medidores prontos, que serão instalados nas casas dos usuários no próximo mês, e a ideia é chegar a cerca de 200. ■ RENATO CRUZ

tuto. Mesmo que o preço por ação seja mesmo a R\$ 42,00, os analistas consideram que a operação deve ser bem-sucedida e alcançar a adesão mínima de 51%, apesar de o prêmio para o acionista não ser considerado grande em relação ao valor que a GVT era negociada na bolsa.

■ COM AGÊNCIAS INTERNACIONAIS

... O Estado de S. Paulo...

Vivendi leva GVT por preço 33,3% maior

Francesa supera oferta da Telefônica. Negócio pode chegar a R\$ 7,2 bi

Bruno Rosa

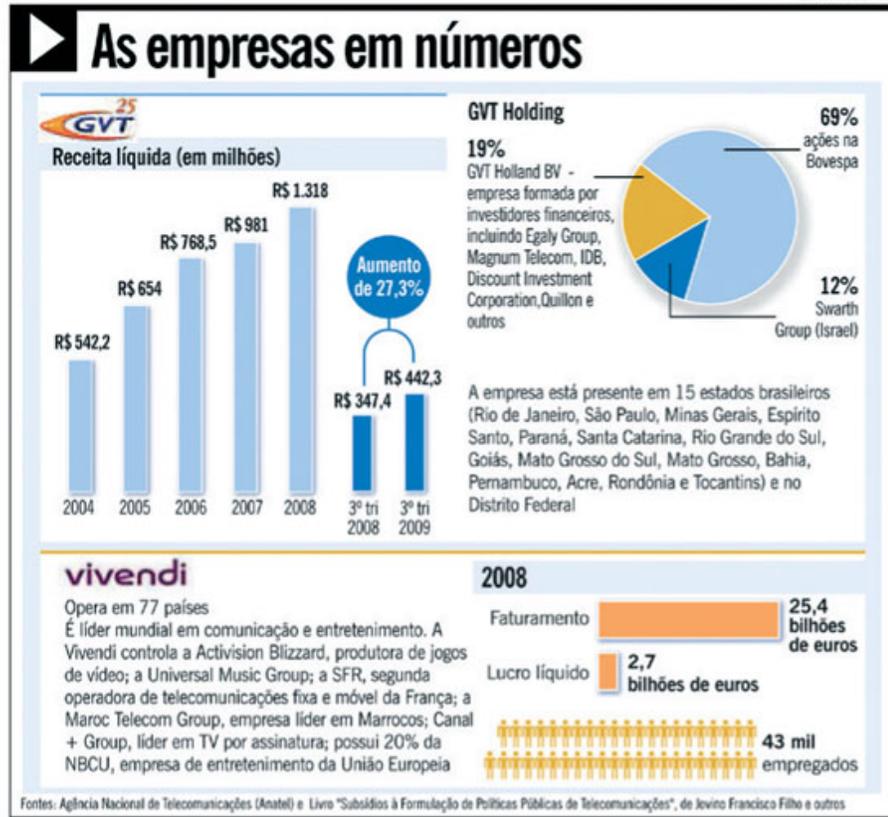
• O grupo de mídia francês Vivendi venceu a disputa com a espanhola Telefônica e levou a GVT, operadora de telefonia presente em 15 Estados e Distrito Federal. A Vivendi negociou diretamente com os acionistas majoritários da GVT a compra de suas ações — que somam 37,9% do capital votante da empresa. A negociação foi feita em Nova York e já estava acertada há dias, revela uma fonte envolvida nas negociações. A Vivendi ofereceu R\$ 56 por cada ação dos acionistas majoritários. Caso a companhia compre 100% dos papéis da GVT, o negócio poderá chegar a R\$ 7,2 bilhões.

Pelo acordo costurado em Nova York, a divulgação do negócio só aconteceria após a anuência prévia da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), que liberava a venda da GVT, feita na quinta-feira.

Vivendi já conversava com os minoritários da GVT

No início de setembro, a GVT apresentou proposta de R\$ 42 por papel. Em outubro, a Telefônica, dona da empresa de telefonia fixa de São Paulo que leva o mesmo nome e de metade da operadora móvel Vivo, entrou na disputa e propôs R\$ 48. Semanas depois, a espanhola voltou a aumentar sua oferta, para R\$ 50,50. Com o preço fechado com a Vivendi, a GVT viu seu passe se valorizar 33,33% em pouco mais de três meses.

Segundo essa mesma fonte, a Vivendi já estava se movimentando para comprar as ações dos minoritários da GVT na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Segundo comunicado feito pela empresa na noite de ontem, apesar de o fato não ter sido mencionado com clareza, a Vivendi disse que “assinou opção de compra não condicionada”, por R\$ 55 a ação, para adquirir papéis de terceiros que, juntos, somam 19,6% da



capital votante da GVT.

De acordo com o comunicado da Vivendi, foi acertada a compra das ações dos fundadores da companhia: o Swarth Investments, fundo de investimento americano comandado pelo israelense Shaul Shani; e o Global Village Telecom, fundo europeu com sede em Nova York. Juntos, detêm 29,9% do capital votante. Além disso, a Vivendi adquiriu 8% das ações de um outro acionista, cujo nome não foi divulgado. Nesses casos, o valor acertado foi de R\$ 56.

Assim, o volume total de ações adquiridas pela Vivendi, ao exercer as opções de compra, representa 57,5% do capital votante. A GVT, por estar listada no Novo Mercado da Bolsa — que prevê maior governança

corporativa — tem apenas papéis ordinários (ON, com direito a voto). Ao mesmo tempo, como a GVT tem ações reservadas aos funcionários, e que ainda não foram adquiridas, a proposta da Vivendi alcança 53,7% do capital social da GVT.

No comunicado, a Vivendi disse que está protocolando uma oferta pública obrigatória para adquirir 100% do capital da GVT, devido à aquisição de seu controle. A empresa francesa ainda cogitou a possibilidade de fechar o capital da GVT na Bolsa. Jean-Bernard Lévy, presidente da Vivendi, disse na nota que “a oferta pública de R\$ 56 por ação para adquirir o controle da GVT é um reflexo da excepcional qualidade da operadora e de suas equipes”.

Em comunicado, a Telefônica desejou “sorte” para a GVT. Na nota, o presidente da empresa, Antonio Carlos Valente, informou que o Brasil continua sendo um mercado altamente estratégico e que a empresa estará sempre atenta a oportunidades. Para Eduardo Roche, gerente de análise da Modal Asset Management, a compra da Vivendi é ruim para a Telefônica:

— A GVT vai entrar forte no estado de São Paulo em 2010. Com isso, passará a ser uma maior concorrente para a Telefônica.

Ontem, as ações da GVT fecharam em alta de 0,64%, a R\$ 53,34. Os papéis mais líquidos da Telesp (Telefônica) também subiram, 1,52%, e encerraram a R\$ 44. ■

... e O Globo.

TELECOMUNICAÇÕES

GVT é caso raro no mundo de sucesso de empresa espelho

Companhia investiu em rede própria e enfrentou gigantes no setor de telefonia. Com isso, o faturamento registrou forte crescimento ao longo dos anos. Por **Heloisa Magalhães**, do Rio

A GVT é um dos raros exemplos no mundo de sucesso entre as chamadas empresas espelho, criadas para competir com as grandes operadoras de telecomunicações. Como a telefonia fixa tem baixíssimo crescimento e tendência ao declínio, investir em rede própria — como fez a GVT para competir com teles já consolidadas — é considerado pelos especialistas como uma tarefa para lá de desafiadora.

Mas a GVT — espelho da ex-Brasil Telecom, que está sendo absorvida pela Oi — mostrou que em negócios o que vale para enfrentar gigantes é ser inovadora, buscar nichos, novas tecnologias, oferecer preço competitivo. “Não conheço outro caso de sucesso de empresa espelho”, diz Marcelo Molica, analista da Gapp Asset Management.

A receita da companhia mostra o crescimento. Em 2006, a GVT faturou R\$ 768,5 milhões, volume que subiu para R\$ 980,7 milhões no ano seguinte. Em 2008, saltou para R\$ 1,320 bilhão. A margem ajustada do lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (lajida) foi de 33,3% em 2006, sendo que em 2007 passou para 36,5% e em 2008 para 38,1%.

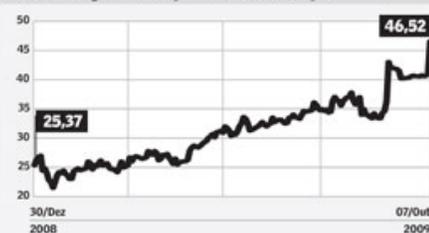
Logo depois de ter conquistado a licença para atuar, em agosto de 1999, partindo do zero o israelense Amos Genish, presidente e um dos fundadores da GVT, saiu à procura de parcerias. Ele esteve com os executivos da Vésper, que formava na mesma época as empresas espelho da Telefônica (Telesp) e da então Telemar (hoje Oi).

Na época, a Vésper iria atuar em área mais promissora, pois os mes-

Novo gás para as ações

Alta dos papéis da GVT após proposta da Telefônica

GVT Holding ON - Cotação dia a dia - R\$/ação



Telesp PN - Cotação dia a dia - R\$/ação



Fonte: BMSF/Bovespa, Econômica e Valor Data.

mos controladores eram donos de autorizações para operar em São Paulo e no Rio de Janeiro, os maiores mercados e que ainda tinham grande carência de telefones fixos.

Mesmo assim, com dificuldades de investir, desencontros entre sócios e expectativa que poderia oferecer telefonia móvel, o que não foi autorizado pela Anatel, os controladores da Vésper desistiram do negócio. Venderam a empresa, que tinha 500 mil clientes, para a Embritel, por US\$ 45 milhões. A maior parte dos recursos foi usada para abater a dívida da Vésper.

Genish continua como a principal liderança da GVT. Shaul Shani é presidente do conselho de administração. Entre os sócios estão Zvi Limon, também um dos fundadores assim como Avraham Fischer, Ron Zuckerman, Jean-Manuel Rozan e Boris Przechacki. Todos fizeram carreira — começaram nos negócios investindo na área de tecnologia em Israel. Mas hoje, a não ser Genish, os executivos da linha de frente da GVT são brasileiros.

Um dos trunfos de uma empresa espelho no país, segundo a analista Luciana Leocádio, da Ativa Corretora, é o fato de não precisar atender as exigências de universalização, fixadas para as concessionárias. Com isso, pode escolher a área onde vai atuar. A GVT começou no Sul e Centro-Oeste, mas hoje está em 14 Estados e 83 cidades, como Rio de Janeiro, São Paulo, Recife, Salvador e Belo Horizonte.

Luciana diz que, além do foco no retorno do investimento, o comando da GVT realiza “gerenciamento competente do modelo de negócios, que deu muito certo”, e a empresa conseguiu ganhar mercado com rede de qualidade.

Com isso, a GVT atua em mercados com alta concentração de empresas e oferece pacotes de banda larga de altíssima velocidade. Tem também clientes no exterior, que usam telefonia VoIP, baseada no protocolo da internet. Possuem telefones GVT moradores de países como Canadá, Holanda e EUA.

No final do segundo trimestre deste ano, a GVT contava com 2,3 milhões de linhas fixas, banda larga e VoIP. Do total, 102 mil são linhas por internet, serviço que funciona via compra de créditos com planos de minutos. A tarifação é diferente da praticada na telefonia fixa convencional e banda larga.

Segundo a GVT, a participação média é de 15,4% no mercado de voz em 75 cidades da região original da companhia (a mesma da Brasil Telecom). A banda larga tem percentual maior, de 18,2%. A infraestrutura de rede cobre 35% das regiões mais atrativas. Nas áreas novas, como Belo Horizonte, em junho a participação de mercado de voz era no total de 7,3%.

A GVT não oferece telefonia celular. Assim, perde na formatação de pacotes integrados. Mas, segundo o Valor apurou, está no plano da empresa o uso de rede de outras operadoras, como acontece em vários países. Mas isso depende de regulamentação da Anatel.

Em reportagem do jornal Valor Econômico, de outubro de 2009, GVT é considerada uma das únicas empresas-espelho ou CLEC – Competitive Local Exchange Carrier – bem-sucedidas no mundo.

CAPÍTULO 8

A tecnologia por trás da tecnologia

O ritmo de trabalho seguiu intenso até o dia do lançamento, 30 de outubro de 2000. “Como todo bom projeto de tecnologia, atrasou. Deveria ter sido feito em seis meses. Levou seis meses e vinte minutos”, lembra, entre brincalhão e orgulhoso, Ruy Shiozawa, de TI. Ou seja, aos vinte minutos do dia 31 de outubro de 2000 a GVT entrou no ar. Uma venda real caiu no sistema e a equipe de TI a acompanhou passo a passo, ao longo dos diversos softwares – atendimento, cadastro, até chegar ao faturamento. Tudo transcorreu com perfeição absoluta.

O exemplo de desenvolvimento da plataforma de TI da GVT representou fato marcante no setor. Anos mais tarde, Stephen Shapiro, consultor de empresas norte-americano, relatou-o em seu livro *24/7 Innovation – A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change*, sem edição no Brasil, no qual reuniu exemplos de companhias vistas como as mais inovadoras do mundo. A revista *Information Week*, publicação prestigiada das áreas de TI e telecomunicações, incluiu a GVT em sua lista das vinte companhias mais inovadoras do Brasil, e nos Estados Unidos a Vitria, fornecedora de soluções em sistemas, entregou à empresa o troféu A Implantação mais Rápida de 2000.

No final das contas, o resultado angariou elogios de todos os lados, mas a empreitada não foi nada fácil. E nem se esperava isso. A GVT se propôs construir uma rede da estaca zero, que permitisse incorporar o que havia de vanguarda nas telecomunicações, tendo em vista a possibilidade de transmitir voz e dados. A decisão opunha-se ao que muitas empresas-espelho costumavam fazer em outros países: alugar as instalações das concessionárias para ganhar velocidade na expansão. Era uma resolução

aparentemente prática no primeiro momento, até por reduzir a necessidade de investimento, mas que poderia gerar dependência e inibir a inovação a médio prazo.

Aproveitar a rede instalada das concessionárias também inviabilizaria a própria atuação diferenciada, já que a infraestrutura de cabos herdada do sistema Telebras estava preparada apenas para a transmissão de voz. E no coração da estratégia da GVT estava a intenção de transmitir não só voz, mas também dados, em altíssima velocidade, o que sem dúvida levaria à constituição de uma rede baseada em IP. Na comunicação tradicional, cada mensagem tem seu meio. A voz viaja por fios metálicos até o aparelho de telefone, os dados trafegam por canal de comunicação separado até o computador, o audiovisual transita por broadcasts, MMDS,^[62] cabo ou satélite até o aparelho de TV. O mundo convergente tem a rede IP, que nasceu para a internet e se tornou padrão de multisserviços. Em vez de utilizar várias redes, pode-se adotar uma única, que leva a informação até terminais multifuncionais, recebendo voz, dados e imagens de forma integrada.

A intenção da GVT, portanto, era desenvolver uma rede de próxima geração, que permitisse a convergência entre voz, dados, imagem e internet. A época, porém, era da internet discada e do tráfego medido em quilobits. Os fornecedores consultados não possuíam tecnologia para tráfego de voz e dados sobre IP, que nunca antes fora aplicada no mundo. Até que a Nortel Networks topou o desafio de desenvolvê-la. Mas isso demoraria tempo. Como alternativa para ter algo pronto em até seis meses, assumiu o compromisso de trabalhar uma solução alternativa, o sistema TDM – *Time Division Multiplexing* –,^[63] precursor da solução IP. Por essa tecnologia, a voz era captada numa central de telefonia digital tradicional, transformada num pacote de dados e trafegada até uma nova central, na qual era convertida novamente em voz.

Oferecer internet de alta velocidade não dependia apenas de escolha tecnológica. A topologia de rede, ou a maneira pela qual os cabos e fios seriam distribuídos, teria seu papel. Um princípio das telecomunicações é que quanto menor a distância da central telefônica ao usuário final, melhor a qualidade da transmissão. A rede da GVT, assim, foi construída com base nessa premissa. À época, o padrão adotado era a instalação de uma central

telefônica principal em cada cidade, somada a algumas em bairros, de onde se lançava uma longa extensão de cabos de cobre, que cobriam distâncias de 5 quilômetros ou mais. A GVT optou por uma arquitetura diferenciada, de minicentrais telefônicas, conhecidas como armários ópticos,^[64] interligadas por um extenso anel de fibra óptica. A partir desses armários, era distribuída a rede de cobre com raio máximo de até 1,5 quilômetro – com o tempo, essa distância foi sendo reduzida até meio quilômetro da residência ou do escritório dos clientes selecionados. “Assim, tem sido possível fornecer velocidades altas com qualidade”, explica Juan Claros, vice-presidente de engenharia e regionais.

A ideia era excelente, mas também tinha suas particularidades. Estender cabos ao longo de anéis exigia escavações ou uso de postes. E também negociações junto a empresas de energia, secretarias estaduais e municipais, responsáveis por essas autorizações – cada uma com seu ritmo de resposta. Carlos Alberto Nunes, então diretor regional para o Centro-Oeste, envolveu-se nessa frente, viajando de uma cidade a outra para firmar contratos. Na pressa, fazia acordos provisórios, com uma cláusula dando seis meses para elaborar o contrato definitivo. Menos no Rio Grande do Sul. Lá, as duas partes não conseguiram chegar a um acordo rápido sobre o uso de postes. Genish, então, viajou a Porto Alegre, onde teve uma reunião com a então secretária estadual de Minas e Energia, Dilma Rousseff. Entre um argumento e outro, chegaram a uma solução para o impasse. Ao final, discursos efusivos de ambas as partes, e a GVT pôde espalhar seus cabos pelo estado gaúcho.

O tempo era a variável crítica. E trabalhar apenas com cabos e armários não possibilitaria alcançar as metas acordadas com a Anatel para atendimento de cidades e acessos telefônicos. Assim, o plano inicial já previa a construção de uma rede híbrida, combinando transmissões WL^[65] (por cabos) e WLL (*wireless*, por rádio). A rede *wireless* era instalada mais rapidamente, pois baseava-se em torres ou Estações Rádio Base (ERB) e dispensava escavações, aluguel de postes e distribuição de fios.^[66]

Não era novidade que empresas-espelho de telefonia fixa utilizassem a tecnologia WLL como forma de promover rápida expansão, porém há diversas frequências possíveis de utilizar dentro da tecnologia WLL. A Vésper optou pela frequência de 1.8 GHz, que não permitia a transmissão de fax nem de dados. Estudando a questão – e talvez aqui, mais do que nunca,

ponderando sobre a conversa com o presidente da Vésper alguns meses antes –, a GVT optou por utilizar outra frequência de WLL, que permitisse alta qualidade de voz, internet discada de até 64 Kbps e fax por meio de transmissão sem fio. O uso demandou uma parceria com a ECI Telecom, proprietária de tecnologia de transmissão de voz e dados *wireless*, e uma solicitação à Anatel para que ampliasse o uso da frequência WLL, visando sua substituição no futuro por cabos e armários.^[67] Com a nova tecnologia, a GVT conseguiu estabelecer 156 estações de WLL até o final do ano 2000.

Mas só cabos, armários e torres não eram suficientes para oferecer tudo o que a GVT queria. Seria fundamental uma plataforma de TI com aquilo que houvesse de mais moderno. Um aspecto crítico. Basta imaginar como as coisas se processam em uma empresa de telecomunicações: um cliente pega o telefone e disca para um conhecido de outro estado. A operadora deve registrar a ligação, contabilizá-la nas bases de dados, comparar com o plano tarifário, deduzir os minutos de ligação, calcular o valor a ser repassado à outra operadora local e à de longa distância, se forem usuários de empresas diferentes. No final do mês, calcula-se todo o uso mensal, emite-se uma fatura e controla-se se o cliente pagou ou não. Isso para um usuário. Agora imagine milhões de usuários fazendo isso ao mesmo tempo. E, para complicar, não se trata apenas de ligações telefônicas, mas de tráfego de dados, internet, imagens e uma infinidade de serviços disponibilizados. No meio de tudo, há vendas de novas linhas e produtos, solicitações de instalação, queixas por indisponibilidade de serviço e faturas enviadas com valores errados, demandas por manutenção da rede... Evidentemente, esses controles são baseados em sistemas desenvolvidos por fornecedores diversos: um para vendas, outro para mapeamento da rede, outro para processamento de faturas, outro para cobrança e assim por diante. Aí surge outro problema, que é a integração. Uma atualização de cadastro de um cliente pode não ser repassada para o sistema de faturamento ou de cobrança, gerando, por exemplo, erros de conta com cobrança de ligações indevidas. Nesse caso, seria um sinal de que os sistemas de operação não conversam bem com os de cobrança.

A proposta da GVT foi construir uma plataforma de sistemas integrados por processo de negócio, visando minimizar a inconsistência de dados. Para se ter uma ideia da complexidade do projeto, quando o cliente ligasse, o

atendente registraria seu endereço e, automaticamente, seria verificado se a GVT tinha capacidade de atendê-lo naquele local, já checando as informações em três sistemas. Isso sem mencionar outras novidades para a época, como a cobrança por minutos em vez dos antigos pulsos, com a vantagem de identificar todas as chamadas realizadas e controlar gastos com a conta telefônica.

Para implantar o sistema de TI, a GVT buscava a melhor aplicação para cada finalidade. A equipe deveria descobrir quais eram os melhores softwares disponíveis para gestão de clientes, faturamento, provisionamento, inventário de informações geográficas da rede externa, entre outros. Deste modo, foram identificados 25 fornecedores, como Siebel, Lucent Systems, CPqD e Metasolv, para implantar dezessete sistemas diferentes – um risco enorme de se ter uma Torre de Babel. Tratava-se de criar uma nova plataforma para viabilizar inovações para a empresa ao longo dos anos, e isso deveria ser feito em tempo recorde: seis meses – período entre a definição do desenho do projeto e a data da entrada efetiva em operação. Aliás, diante disso, é fácil entender por que Shiozawa, o primeiro vice-presidente de TI, fugiu.

Para vencer o desafio de integrar os sistemas, utilizou-se uma solução inovadora, o Vitria. Numa época em que muitas empresas ainda não tinham implementado ferramentas analíticas para aumentar a inteligência de negócio – conhecidas como *business intelligence* –, no primeiro dia de operação, a GVT já dispunha de um painel completo de informações gerenciais e operacionais como vendas, instalação, clientes, receita. Era um diferencial considerado bastante ousado pelo mercado. Duzentos e cinquenta profissionais, entre colaboradores e consultores externos, foram envolvidos no projeto. O cronograma, apertadíssimo, não era medido em semanas nem em dias, mas em horas. “Por exemplo, uma etapa tinha que ficar pronta até as seis da tarde de sexta-feira para que outra equipe iniciasse os seus procedimentos de teste e desenvolvimento às duas da manhã de sábado”, recorda Shiozawa. Alessandra Bomura, analista contratada em maio de 2000 que depois viria a ser vice-presidente de TI, complementa: “Era frequente sairmos à uma da manhã de um dia para estarmos de volta às seis da manhã do mesmo dia.”

Não bastasse a dificuldade intrínseca ao projeto, havia os imprevistos – como sempre. Por exemplo, durante o desenvolvimento, foi descoberta uma inviabilidade técnica para integrar o sistema de provisionamento Metasolv. Foi um desespero total, porque o problema poderia atrasar o início das operações da empresa. Mais uma vez, a boa notícia foi que a solução técnica tinha sido encontrada, mas seria necessário trocar a versão do software; a má notícia foi que não havia tempo hábil para absorver uma alteração tão drástica. Foi um dilema decidir sobre o prosseguimento da mudança, mas não havia outra alternativa. Apesar da baixa probabilidade de dar certo, conseguiu-se instalar a nova versão, que viabilizou a integração do sistema com os outros. Alessandra reforça que isso só foi possível porque todos focaram na solução com dedicação extra, em vez de perder tempo procurando culpados por não terem identificado a limitação durante a avaliação técnica.

Assim, estavam estabelecidos os dois pilares principais que sustentariam a trajetória da GVT: a rede de telecomunicações baseada em IP e uma avançada plataforma de TI. Porém, fazer uma *startup* de telecomunicações começar a funcionar não era apenas questão de engenharia e tecnologia. Conhecer o cliente, suas expectativas, desenvolver produtos e serviços, realizar uma comunicação assertiva e atendê-lo excepcionalmente são componentes essenciais do negócio.

CAPÍTULO 9

Oferta à la carte

Ciro Kawamura, atual vice-presidente de Qualidade e Atendimento ao Cliente, lembra que, em uma palestra que proferiu para cerca de oitocentas pessoas, perguntou à plateia, em determinado momento, se alguém sabia o que era um pulso. Surpresa: ninguém conhecia. “Quer dizer, cinco pessoas levantaram a mão”, corrige Kawamura, que na ocasião era vice-presidente de Marketing, para complementar: “Mas depois descobri que trabalhavam na concorrente.”

Era o início dos anos 2000, e esse episódio estava longe de ser um caso isolado. Uma pesquisa realizada pela GVT com mais de quatro mil pessoas em Curitiba, Porto Alegre e Brasília, de janeiro a outubro de 2000, revelou que a maior insatisfação do consumidor referia-se à fatura. Ninguém entendia direito o que tinha usado e o que estava pagando. À época, a tarifação e a cobrança eram calculadas por meio dos chamados “pulsos”, unidade estabelecida nos contratos das concessionárias de telefonia fixa que podia variar conforme dia e horário, com duração entre um e quatro minutos.

O resultado da pesquisa foi o ponto de partida para que a GVT montasse seu portfólio de produtos e serviços exclusivos. A iniciativa só foi possível, porém, graças à acertada escolha de uma rede moderna e da flexibilidade da plataforma de TI da GVT. Nada era por acaso. Tudo isso casava muito bem com a – aliás, decorria da – estratégia de inovação da GVT, servindo a um público exigente e disposto a pagar mais por um benefício maior. O desafio passou a ser descobrir o que oferecer a esse cliente, como atingi-lo e se comunicar com ele. É claro que tais questões já haviam sido levantadas, discutidas e decididas no plano de negócios da

empresa, mas era o momento de transformar intenções abstratas em benefícios tangíveis.

Nesse contexto, a GVT propôs algo que, sete anos depois, iria se tornar o padrão de cobrança no setor, até por pressão da Anatel e de órgãos de defesa do consumidor: a cobrança por minuto. A partir daquele momento, o consumidor poderia saber por quanto tempo tinha usado o telefone e quanto pagaria. Uma ideia simples e transparente, que foi explorada já nos primeiros comerciais de televisão da empresa, em que se divulgava: “A GVT cobra suas ligações por minutos”, “Você sabe exatamente o que está pagando” e “Ninguém conta o tempo por pulsos, mas tem empresa que não sabe disso”.

O usuário também estava insatisfeito com aquelas faturas complicadas que ninguém compreendia. A prática comum era a oferta de apenas dois tipos de plano, o residencial e o comercial. A nova informação subsidiou o desenvolvimento de cinco planos, variando de uma franquia de 150 minutos – ideal para aqueles que não usam muito o telefone – até um que dava direito a ligações locais sem limite – para famílias com filhos adolescentes, por exemplo, que utilizam muito o telefone e a internet. Os planos foram possibilitados a partir do momento em que a cobrança passou a ser feita por minutos. Aliás, o padrão por minutos também viabilizou o detalhamento da conta. A fatura da GVT, desde o início, exibiu o total de minutos consumidos em cada ligação, os números chamados e a comparação com o consumo do mês anterior. Ainda era possível, com o Controle de Conta, consultar o saldo de minutos utilizados até determinado momento do mês, facilitando o acompanhamento dos gastos pelo cliente e a adequação do plano contratado sempre que necessário.

A rede de última geração e a plataforma integrada de TI viabilizaram o lançamento de outros serviços inéditos: o Navega e Fala, que, na época da internet discada, como o próprio nome já diz, permitia ao cliente usar o telefone sem se desconectar da rede; o Conversa a Três, que possibilitava mais de dois interlocutores em uma mesma ligação; o Siga-me, que tornou possível o direcionamento de chamadas do telefone fixo para o celular; e o Super Secretária GVT, compartilhamento da central de recados com diversos usuários, mantendo a privacidade de cada um. Na direção contrária, outro serviço limitava o anonimato de quem fazia a ligação: o Identificador de Chamadas permitia que se soubesse quem estava ligando, sem necessidade

de adquirir o bina, um aparelho à parte – para tristeza dos que gostavam de passar trotes. Serviços usuais hoje em dia, mas verdadeiras revoluções para a época, quando mesmo a chamada básica frequentemente não se completava ou era interrompida.

Todas essas ações tornaram tangível a proposta da GVT de ser uma empresa com foco no cliente, manifestado em produtos simples, fáceis de usar e entender.

Mas suas iniciativas nesse sentido não se esgotavam. Dispor de um *call center* próprio e trabalhar com instaladores funcionários da empresa foram decisões pouco convencionais para os padrões da época, mas em plena sintonia com a proposta inovadora. Na segunda metade dos anos 1990, instalou-se no Brasil e no mundo, com grande força, a prática da terceirização (ou *outsourcing*). Em outras palavras, concentrar-se no negócio principal e repassar para especialistas as atividades fora desse escopo, a fim de diminuir custos e aumentar a eficiência. Nesse movimento, limpeza, vigilância, refeições foram os primeiros a serem terceirizados. Seguiram-se contratos de prestação de serviços de manutenção, suporte ao cliente, entrega. No caso das operadoras de telecomunicações, pressionadas pelo afã de diminuir custos e recuperar os altos investimentos realizados por ocasião da privatização ou os investimentos na rede, isso invariavelmente se traduziu na terceirização do *call center* e dos serviços de instalação. O argumento de sempre se aplicava: “É mais barato.”

A GVT foi na contramão. Entendendo que o *call center* é, em geral, a primeira oportunidade de o cliente contatar a empresa, não faria sentido, naquela ocasião, que os atendentes fossem estranhos ao negócio. Pelo contrário, deveriam usar o crachá da empresa, sentir-se parte do negócio, ter orgulho de trabalhar lá, tomar para si a responsabilidade pela satisfação do usuário. Assim, decidiu-se ter um *call center* próprio, até por questão de coerência. Afinal, como afirmar que o consumidor é o centro do negócio se uma das áreas de maior interface com o cliente for terceirizada?

Dessa forma, em outubro de 2000, sob imensa pressão de tempo, a GVT inaugurou seu *call center* em Maringá, no Paraná. Amos Genish relembra: “No primeiro dia de operação, antes mesmo do lançamento da campanha publicitária, abrimos o canal para receber ligações. Foi um momento de grande expectativa, porque não sabíamos se alguém ligaria, e logo recebemos

a primeira chamada e a primeira venda foi efetivada. Houve muita comemoração e sentimento de realização com a chegada do primeiro cliente.”

Rede, sistemas, produtos, *call center* próprio. Tudo isso era ótimo, mas de nada adiantaria se não houvesse uma boa comunicação. Era preciso fazer com que as pessoas conhecessem a GVT. Era fundamental divulgar a marca. A primeira iniciativa nesse sentido foi o lançamento do site www.gvt.net.br (na época a empresa ainda não era detentora do domínio gvt.com.br) antes de a companhia começar a operar. Em sua semana inaugural, foram registrados mais de mil acessos – número expressivo, considerando a ausência de outras formas de comunicação por parte da GVT e o fato de a navegação na rede ainda não ser intensa. Tantos acessos manifestavam de alguma forma, acima de tudo, a insatisfação com os serviços oferecidos até então pelas companhias de telefonia e o interesse por uma nova operadora. Mas concluiu-se que um site era pouco. A equipe de marketing sabia que, para apresentar a GVT ao público, seria preciso um comercial marcante. As mulheres bonitas e famosas predominavam nas campanhas do setor. Escolher outra musa televisiva para ser a porta-voz da GVT, concluiu-se, seria muita falta de criatividade.

Foram cogitados outros nomes, como Pelé, logo descartado porque não pegaria bem colocá-lo testemunhando sobre uma empresa recém-criada. Pior, ele não poderia sequer usufruir de um telefone da GVT, dado que sua casa ficava em São Paulo, fora da área de atuação da empresa naquela época. Em meio a esses embates, veio o lampejo sobre o que enfatizar na campanha televisiva da GVT: uma empresa que chegava para melhorar a vida das pessoas, e que “faria isso por meio da transparência, do respeito, da inovação, do atendimento, humanizando a tecnologia e simplificando a vida do cliente, oferecendo ao cliente uma qualidade e um tratamento que ele ainda não tinha”, diz Celso Loducca, presidente da Loducca, agência de propaganda responsável pela campanha da GVT no seu lançamento. Tratava-se, ainda, de comunicar às pessoas o nascimento de uma empresa com essa nova filosofia de trabalho. Uma empresa de tecnologia, sim, mas que disponibilizava a tecnologia para melhorar a vida das pessoas.

O filme publicitário do lançamento da GVT, um comercial de um minuto, procurou transmitir essas ideias. A imagem inicial da propaganda

era a primeira respiração de uma criança. Sua mãe, que tinha preparado aquele instante com tanto carinho, chora de emoção ao ver o filho chegando. Pequenas cenas se sucedem: momentos simples da vida que fazem o cotidiano adquirir sentido. Crianças brincando, cenas de carinho entre pais e filhos, sorrisos, abraços, pequenas conquistas e até pequenas tristezas, dificuldades e decepções. A voz pausada do ator Paulo José dizia que a gente nasceu para ficar junto, para compartilhar, “porque a gente nasceu para ser único, mas também nasceu para ser mais do que um. Foi porque a gente nasceu assim, desse jeito tão gente, que nasceu a GVT. Uma empresa de telecomunicações feita de cabos, antenas, fibras, telefones, computadores... Mas, principalmente, feita de gente igual à gente, que só quer uma vida melhor”. O comercial terminava trazendo o slogan da empresa: “GVT: ligando você a uma vida melhor”. Uma mensagem clara, direta, levada ao público com criatividade, sem efeitos especiais nem celebridades – bem ao estilo GVT. “A propaganda foi tão interessante que ajudou nosso trabalho de recrutar e selecionar pessoas. A partir dela as pessoas nos reconheciam e passaram a procurar mais a GVT”, recorda Telma Souza, ex-executiva de recursos humanos.

A entrada no ar daquele comercial foi o coroamento de todo o esforço de um ano de trabalho pesado, que demandou e incluiu a inauguração do *call center*, a concepção e disponibilização dos produtos e serviços, o lançamento da plataforma de TI, a construção de uma rede de última geração, a contratação de uma equipe de ponta.

À 0h20 do dia 31 de outubro de 2000, quando a equipe de TI lançava a empresa e dava seu ok àquela primeira venda, traçava-se um marco na história da GVT: o seu nascimento, tal qual o bebê do primeiro comercial.

CAPÍTULO 10

Trabalho de formiga

Bom dia. Você conhece a GVT? Quer comprar uma linha?
- Não sei... Quando você instala?
- Agora!

Numa época em que uma linha telefônica levava de quinze dias a alguns meses para chegar, receber a visita de uma operadora que garantia o serviço imediato era quase um milagre. Era o que fazia a GVT Express, iniciativa composta por uma van que ia aos bairros selecionados para divulgar a marca e fazer vendas. Uma equipe completa, com pessoal de vendas e de instalação, batia de porta em porta e fazia a abordagem. A GVT escolhia a região onde instalaria seus cabos e construiria as antenas buscando um perfil socioeconômico compatível, e dirigia a comunicação àqueles habitantes, num trabalho de marketing geográfico. A oferta era assertiva. A expansão das vendas corria em alta velocidade.

Maurício Fernandes, do Bank of America Merrill Lynch, observou essa forma de atuação da GVT desde os primórdios, e a aponta como uma das causas de seu sucesso: “Esse ‘trabalho de formiguinha’, de conhecer cada rua, cada casa, foi feito ao longo do tempo, e virou quase uma receita de bolo utilizada na expansão da GVT para outras cidades, replicando um modelo que provou ser muito bem-sucedido.”

Vender a GVT como uma segunda linha foi outra abordagem descoberta e enfatizada ao longo do tempo – um telefone confiável, de alta qualidade, que permitiria uma série de recursos, como navegar na internet e falar, com a função secretária eletrônica disponível. É importante destacar que a portabilidade, ou possibilidade de o usuário levar seu número de telefone para outra operadora, tanto para fixos como móveis, foi algo que só

apareceu operacionalmente alguns anos depois, em setembro de 2008. A necessidade de trocar o número ao mudar de operadora acarretava custos financeiros (no caso de negócios, por exemplo, que precisavam mudar informes de divulgação, folders, cartões) ou de identidade e memorização com que nem todos estavam dispostos a arcar. O executivo Affonso Chaves explica: “Quando começamos a vender, as pessoas diziam que não podiam mudar o número, porque já era muito conhecido. Oferecemos, então, a proposta da segunda linha. O cliente percebia que o serviço era tão bom que, apesar de manter a outra, usava mais a segunda linha.”

Ciro Kawamura, à época no departamento de marketing, explicou que a verba de publicidade devia ser cerca de dez vezes menor que a da concorrente. Em sua opinião, isso não era necessariamente ruim: “Quando há pouco dinheiro, tem-se que pensar muito mais em como ser eficiente.” A comunicação, criativa e simples, dirigia-se ao público-alvo apresentando os benefícios dos serviços. Um exemplo é o comercial em que a GVT apresentava sua cobrança por minuto.

A propaganda mostrava uma senhora em uma sala com retratos antigos e mobília dos anos 1950, bordando tranquilamente. Um relógio cuco pregado à parede marca o tempo com seu tique-taque. De repente, as portinholas se abrem e um cuco irrompe cantando: “Pulso... pulso... pulso...” A senhora franze as sobrancelhas e olha para o passarinho como quem diz: “Esse bicho enlouqueceu!? Por que está dizendo ‘pulso’ em vez de ‘cuco?’” E volta a seu bordado, enquanto o narrador entra em off com a moral da história: “Ninguém conta o tempo por pulsos, mas tem empresa telefônica que não sabe disso.” E anuncia: “A GVT cobra suas ligações por minuto. Você sabe exatamente o que está pagando.”



Entre idas e vindas, no primeiro ano completo de operação no país, a GVT conseguira estender o serviço a mais trinta cidades. Estava capacitada para operar 860 mil linhas telefônicas, número 30% acima do que exigia o compromisso firmado com a Anatel em agosto de 1999. Antecipou a meta prevista para o final do ano seguinte, inclusive. Também alcançara os índices de qualidade estabelecidos pelo órgão regulador.

Junto com os números de terminais e compromissos pactuados com a Anatel, vieram outros reconhecimentos do mercado sob a forma de condecorações, entre elas o prêmio Top de Marketing 2001 pelo plano de comunicação Ligando Você a uma Vida Melhor, concedido pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil – Paraná (ADVB-PR). Para coroar, no mesmo ano foi assinado o primeiro grande contrato, com o provedor de internet Terra, ajudando a reforçar a credibilidade da GVT no mercado e trazendo uma enorme receita.

O aumento da presença da GVT no mercado provocou efeitos colaterais envolvendo seu modo de operação. Foi o caso do balanço de tráfego entre os *players*. Explica-se: é razoável que uma operadora de telecomunicações seja compensada pelo uso que outras operadoras façam de sua rede. Por outro lado, nas normas da telefonia brasileira, quem faz a chamada paga a conta (em alguns países, paga quem recebe). Assim, a Anatel criou a regra da interconexão: quando clientes da operadora A ligassem para a operadora B, A deveria pagar, por ligação, um valor pré-fixado a B, pelo uso que fez da sua rede para completar a chamada – e vice-versa. Numa relação simétrica em que as operadoras tivessem porte e usuários de perfis semelhantes, pelas leis da probabilidade o volume de ligações originado de A para B seria semelhante ao proveniente de B para A. Isso significaria que, ao final de um período, ao realizarem um encontro de contas, o resultado acabaria ficando “elas por elas” e ninguém teria que pagar nada a ninguém, ou quando muito algum pequeno valor residual, ora de A para B, ora de B para A.

Mas não era isso que acontecia, em função da assimetria da relação. Ou, em outras palavras, os clientes das concessionárias eram em maior quantidade que os das espelhos, além de, claro, mais antigos, e seus números eram mais conhecidos e chamados. Muitos usuários mantiveram duas linhas, uma da concessionária, para receber chamadas, e outra da autorizada, para realizá-las. E os grandes carregadores de tráfego local, como os provedores de acesso à internet, estavam nas redes das concessionárias. Isso fazia delas credoras na relação de interconexão local com as espelhos. No caso da Brasil Telecom versus GVT, no final de 2001 a proporção era de quase trinta linhas para uma.⁶⁸ A margem de assimetria (de mais ou menos 5%) permitida pela Anatel era pequena e, nessas condições, era natural que

o valor a ser repassado da GVT para a Brasil Telecom fosse muito maior do que o contrário.

Fazia sentido que as operadoras, sobretudo as espelhos, como forma de compensar esse balanceamento, atraíssem para sua rede clientes cujo perfil fosse responsável por chamadas entrantes, como um disque-pizza ou um disque-táxi. Porém os “teleatendimentos” tendem a ser de natureza local e não gerariam mudança em grande escala. Outro fator, todavia, era relevante: a internet discada. Se alguém queria navegar na rede, deveria discar para um provedor (o chamado *dial up*) e, após alguns minutos de espera (e muita paciência), conectar-se, e a seguir arrastar-se de uma janela a outra no computador. Se fosse baixar músicas e filmes, então, a espera podia chegar a horas. Como a navegação era contabilizada pelo tempo – na medida das operadoras da época, em pulsos –, provedores de internet eram tremendos geradores de tráfego. E quanto maior o provedor, mais chamadas atraía.

Foi assim que o Terra representou um papel essencial para a GVT no começo. Maior provedor de internet do país na época, era ligado ao Grupo Telefônica, cuja rede se limitava ao estado de São Paulo. O Terra iniciou suas atividades na rede da Brasil Telecom (naquela época reforçava o desbalanceamento em favor dessa empresa) e, quando migrou para a rede da GVT, passou a fazer o tráfego oscilar a favor dela. Gustavo Gachineiro, da área jurídica e de assuntos corporativos, esclarece: “Quando o Terra veio para a GVT, desequilibrou o tráfego nas chamadas, e a GVT começou a receber pelo uso da rede em vez de pagar.” Com o Terra, portanto, o saldo ficou bastante positivo a favor da GVT, que se transformou de pagadora de tarifas de interconexão em recebedora. E é claro que essa situação não poderia se perpetuar – a Brasil Telecom não assistiria passivamente a essa perda de receita. Pouco mais de um ano depois, sua reação viria a cavalo. Mas deixemos essa história para outro capítulo. Por ora, o foco é o lado da empresa que, de alguma forma, dava sustentação à conquista de mercado: as pessoas.



Com a entrada em novas cidades e o aumento do portfólio de produtos, a quantidade de colaboradores efetivos atingiu o simbólico marco de

mil pessoas. Uma coisa era manter a motivação, o engajamento e o sentido de missão de uma equipe que cabia em dois andares do edifício da rua Lourenço Pinto, em Curitiba. Outra, bem diferente, era preservar esse espírito no novo patamar, com equipes espalhadas pelo país, crescendo em ritmo acelerado, incorporando pessoas de origens profissionais e culturais distintas a todo momento. Mais do que nunca, era importante ter políticas e instrumentos inteligentes na área de recursos humanos (RH).

Não por acaso, um dos programas iniciais de benefícios de RH recebeu o nome preciso de InteliGente. Lançado em dezembro de 2001, o projeto reconhecia o óbvio: que pessoas em circunstâncias diversas têm necessidades diferentes. Um rapaz solteiro recém-formado não tem as mesmas expectativas que um pai de família com 50 anos. Talvez o primeiro pense em realizar uma pós-graduação para avançar na carreira, enquanto o outro queira um plano de previdência complementar para sua aposentaria. Se um casal, marido e mulher, trabalhasse em empresas diferentes, cada um com seu próprio plano de saúde extensível ao cônjuge, um deles acabaria não sendo aproveitado. O InteliGente consistia em benefícios flexíveis, mediante os quais se podia escolher pacotes equivalentes, mas adequados às necessidades do funcionário. Assim, o colaborador recebia um conjunto de “pontos”, que poderia aplicar em quatro dentre seis opções de benefícios, aquelas que fossem mais proveitosas para ele e sua família e, por extensão, para a empresa.

O programa de *stock options* também foi uma iniciativa inovadora da GVT, comum no exterior, mas pouco usado no Brasil até então. Consiste no direito de se comprar as ações da empresa em um momento no futuro a um preço predeterminado. Se na ocasião combinada a ação valer mais do que o valor preestabelecido, o funcionário pode exercer o direito de compra e realizar o lucro correspondente. Caso contrário, deixa para fazê-lo em outra oportunidade que lhe seja mais conveniente. O objetivo do programa era promover o sentimento de “dono do negócio”, incluir os funcionários em projetos voltados a aumentar o valor da empresa e fomentar a manutenção de talentos.

Há algo curioso nesse fato. A oferta de *stock options* faz sentido para companhias com capital aberto. Mas como avaliar o valor de uma ação se a ação não é negociada? O episódio revela como a GVT, desde o início,

demonstrava o interesse em abrir o capital e lançar ações no mercado em algum momento. Com base nessa intenção, criou um contrato prevendo a abertura de capital e a cessão de opções de compra de ações nessa ocasião.

Foram criadas, ainda, iniciativas que visavam promover o engajamento e o alto desempenho dos funcionários: o Ponto GVT, possibilitando flexibilidade de horário para alguns cargos; a participação nos lucros, beneficiando o funcionário de acordo com seu desempenho e com os resultados da empresa. No fim, todos esses programas tinham o objetivo de manter a equipe satisfeita, preparada e engajada. Buscava-se aquilo que costuma ser denominado o “espelho da satisfação”.^[69] A ideia é simples e comprovada por inúmeros estudos. Clientes satisfeitos são o reflexo de funcionários felizes. E clientes satisfeitos são mais propensos a ser fiéis e a comprar mais da empresa, gerando um círculo virtuoso de prosperidade.⁷⁰



O sucesso inicial da GVT não ficou oculto a seus concorrentes – diretos e indiretos. Então, em um movimento que passou despercebido pela imprensa, a Vésper contatou a GVT no começo de 2000 com uma oferta de cerca de 50 milhões de dólares pela empresa.⁷¹ A proposta visava à construção de uma grande empresa-espelho brasileira, de cobertura nacional, para fazer frente às incumbentes. Porém não envolvia dinheiro em espécie. Em vez disso, consistia numa troca de papéis mediante a qual os acionistas da GVT se tornariam minoritários na empresa resultante da nova sociedade.

Outro movimento, também abaixo do radar dos analistas de mercado e da mídia, foi a oferta feita pela MCI, acionista da Embratel, para aquisição da GVT, em setembro de 2000.⁷² O acordo envolveria uma aliança entre as duas empresas, também com troca de papéis, ao final da qual os acionistas da GVT se tornariam minoritários no negócio. A aliança fazia sentido, se não necessariamente do ponto de vista societário, pelo menos operacional. A Embratel possuía uma rede de abrangência nacional, uma carteira de grandes clientes corporativos, mas não tinha acesso “à última milha”,^[73] pois não era uma operadora local. Também poderia gerar sinergia no uso de redes, sistemas de faturamento e cobrança, marketing conjunto,

empacotamento de serviços. A aliança só poderia ser concluída no final de 2002, prazo estabelecido pela Anatel para que houvesse uma reconfiguração do arranjo inicial do modelo definido na privatização – e isso para as empresas que antecipassem suas metas. A oferta, porém, não chegou a ser formalizada.

Passado pouco mais de um ano, Vésper e Embratel estavam à venda – e, dessa vez, numa condição financeira deteriorada, principalmente por problemas de gestão e pela forte crise econômica disparada pelo ataque às Torres Gêmeas em 2001. Tal situação foi agravada, no setor de telecomunicações, por outros fatores, como a crise das ponto-com, que já se arrastava havia alguns meses, e o fracasso das empresas-espelho mundo afora.

CAPÍTULO 11

Na corda bamba

O mundo ficou atônito diante daquelas imagens. Um Boeing foi lançado contra uma das Torres Gêmeas do World Trade Center, em Nova York. Passados alguns minutos, outro avião foi projetado sobre o segundo prédio, transformando em pó dois dos maiores símbolos americanos e levando junto milhares de vítimas. E tudo transmitido ao vivo, para qualquer lugar do planeta que tivesse algum meio de comunicação. Era o fatídico 11 de setembro de 2001. Os impactos dessa tragédia no mundo e na economia são incontáveis e sem precedentes na história da humanidade. Isso foi particularmente verdadeiro para o setor de tecnologia, que ainda estava cambaleante após o estouro das empresas ponto-com, um ano e meio antes, e o efeito foi ainda mais devastador para as empresas-espelho de telecomunicações, as CLECs.

Após uma estreia apoteótica, as CLECs viviam, desde o final dos anos 1990, sob desconfiança. Nos Estados Unidos, um estudo de Shane Greenstein e Michael Mazzeo, da Kellogg School of Management, analisando o período de 1999 a 2002 em 1.119 cidades americanas revelava que em 138 delas havia ocorrido aumento no número de CLECs, em 343 a quantidade permanecia a mesma e em 638 o número tinha diminuído. Traduzindo para bom português: muitas fecharam as portas.⁷⁴ Qing Hu e Derrick Huang, da Florida Atlantic University, atestaram o mesmo fracasso, lembrando os trilhões de dólares de valor de mercado que evaporaram com essas companhias entre 1999 e 2000, a perda de cerca de meio milhão de empregos, bilhões de dólares em empréstimos não recuperados e centenas de empresas-espelho fechadas.⁷⁵

Meses mais tarde, a situação só se agravaria, com o escândalo da WorldCom, que havia inflado artificialmente seus lucros com 4 bilhões de dólares inexistentes. Com uma dívida de 30 bilhões de dólares, a descoberta dessa fraude resultou na perda de confiança na companhia, que culminou em sua falência. Tratava-se, então, da segunda maior operadora de longa distância dos Estados Unidos, que havia crescido por meio da compra de 75 outras empresas e estava presente em 65 países. Em 6 de janeiro de 2006, a companhia foi adquirida pela Verizon, sendo rebatizada de Verizon Enterprise Solutions.

O efeito somado da crise das ponto-com, do 11 de Setembro e do escândalo da WorldCom teve consequências graves para empresas de tecnologia: a falta de liquidez e o fim do financiamento.

Não bastasse o mar não estar para peixe, no Brasil a maré mundial era agravada por questões internas: a crise do apagão, ocorrida entre julho de 2001 e setembro de 2002, causada por estiagem combinada com falta de planejamento e investimentos em geração de energia, e a disparada do dólar frente ao real, saindo de 1,80 real em janeiro de 2000 e alcançando 3,73 reais em dezembro de 2002 – tendo batido em 3,85 reais no período.

Nem todas as empresas-espelho no Brasil tiveram fôlego para resistir a um cenário tão perverso. Foi o caso da Vésper. A companhia havia vencido as licitações para operar como espelho nas Regiões I e III, por meio dos consórcios Canbrá e Megatel, adquiridos respectivamente em janeiro e maio de 1999. Em 10 de janeiro de 2000, apenas 288 dias após a criação da empresa e já sob o nome Vésper, possuía oitocentos funcionários e operava em 29 cidades. Para viabilizar sua atuação, negociou e assinou um contrato de *vendor finance* com a Lucent americana no valor de 700 milhões de dólares, a serem usados na aquisição de torres, equipamentos, centrais telefônicas e sistemas de energia. Em janeiro de 2001, após unificar sua operação nas Regiões I e III, contava com quinhentos mil clientes, quatro mil funcionários, havia investido cerca de 1,5 bilhão de dólares e atendia oitenta cidades de dezessete estados do Brasil, de São Paulo ao Amapá, além de contar com 25 centrais telefônicas e oitocentas torres de transmissão.

Mas tudo isso teve um preço. Em novembro de 2001, a dívida da empresa beirava 1,3 bilhão de dólares (3,29 bilhões de reais). E o momento de pagar não poderia ser pior, dada a confluência dos fatores externos. É

verdade que nem todos os problemas da Vésper decorreram de um contexto tumultuado. O modelo de negócios também apresentava dificuldades. O foco inicial eram as classes C e D, mas seu custo era até oito vezes mais alto que o das concorrentes, em grande parte por apostar na frequência de 1.8 GHz de celulares para ganhar velocidade na expansão de seus serviços de telefonia fixa. O problema é que a tecnologia escolhida não permitia a transmissão de fax nem de dados, exigia a compra de aparelhos especiais de telefonia, além de impor à empresa custos operacionais altos. A estrutura, tanto de equipamentos como de pessoal, também estava superdimensionada. Com capacidade para atender 4,4 milhões de linhas, a companhia tinha ociosidade de quase 90%. Assim, oito meses após lançada, a *startup* já estava à venda. E ninguém queria comprá-la. Uma nova diretoria assumiu no início de 2002, enfatizando a agressividade nas vendas, a renegociação da dívida – conseguiram abatimentos de 80% nos valores devidos –, a meritocracia e o corte de custos e empregos – dos quatro mil funcionários de 2001, sobraram 1.700.⁷⁶

Entretanto, o passivo tecnológico (que inviabilizava serviços de dados) e o comprometimento da estratégia inicial com o público de renda mais baixa impediam movimentos muito diferentes e que trouxessem maior valor agregado. Como exemplo, mesmo considerando a implantação de uma nova estratégia de buscar o segmento corporativo e novos serviços (oferta de internet, decorrente de uma adequação de parte da rede), os executivos da Vésper esperavam aumentar a fatura média mensal por cliente residencial para 40 reais (o chamado *tíquete médio*), aquém dos 60 reais da Telefônica e dos 50 da Telemar. No mesmo período, a GVT, com foco nas classes A e B, conseguia uma média de 87 reais.⁷⁷ Apesar de todos os esforços, no final de 2003 a Vésper foi vendida à Embratel por um valor simbólico, sem desembolso de caixa.⁷⁸

O que pouco se divulgou desse período foi que a Vésper também se ofereceu à GVT. Em maio de 2003, a empresa encaminhou à GVT um memorando confidencial com informações gerais sobre sua posição, situação das licenças, mapa e condições da rede, perfis das unidades de negócio, estrutura organizacional, quadro de funcionários e demonstrativos financeiros. Em resposta, a GVT manifestou interesse apenas na unidade de negócios corporativos, ao mesmo tempo que apontava a necessidade de

obter mais detalhes, caso a negociação avançasse. Não avançou, provavelmente porque a Vésper não tivesse interesse em ser fragmentada para a venda. Se vendesse só a “parte boa”, talvez não houvesse o que fazer com a outra.

De qualquer forma, a turbulência no mercado também estava afetando a GVT, e talvez o fato de esse “namoro” não ter avançado tenha sido uma bênção. Não deixa de ser curioso, porém, que aquela empresa que se propusera a comprar a GVT – e que tão generosamente fornecera informações à espelho recém-chegada – viesse, pouco tempo depois, a se oferecer para a caçula das companhias de telefonia fixa.

A Intelig, operadora de longa distância nacional e internacional que concorria com a Embratel, também sucumbiu em meio à tormenta. A espelho fora formada a partir da aquisição da licença para a Região IV, em janeiro de 1999, por 48,54 milhões de reais, tendo como compradores a National Grid, a Sprint e a France Telecom. Entrou em operação em janeiro de 2000, ingressando em novembro daquele ano no mercado corporativo e, em 2003, na telefonia local. Estima-se que tenha investido cerca de 2,8 bilhões de reais, possuindo uma rede 100% digital, com 16 mil quilômetros de fibra óptica própria instalados de norte a sul do Brasil, além de centrais telefônicas, estações de satélite, conexões com as grandes redes internacionais e capacidade nos principais sistemas de cabos submarinos, como o Americas II, o Globenet, o Global Crossing e o Atlantis.

Apesar do empenho, o apelo competitivo da empresa em seu início era muito próximo ao de sua incumbente, a Embratel, o que trouxe dificuldade para a viabilização da operadora. José Gonçalves Neto, que trabalhou na área de competição da Anatel, analisa: “A Intelig concentrou-se em longa distância, gastava muito em mídia para promover o código 23, fazendo frente ao 21 da Embratel. A Embratel tinha a Ana Paula Arósio como garota-propaganda, e a Intelig contratou logo três: Deborah Secco, Adriane Galisteu e Letícia Spiller.” Segundo ele, a lógica das concorrentes era a seguinte: “Longa distância é só minuto, e focar só nisso significa ter que despende muito em propaganda e em dar desconto, gerando briga e prejuízo. O ideal seria investir em rede, em serviço, em IP.” Assim, a Intelig era quase literalmente um “espelho” da Embratel.

Além de questões de posicionamento, a Intelig apresentava entraves societários. Tudo começou com uma proposta da MCI Worldcom,

controladora da Embratel, para adquirir a Sprint, acionista da Intelig. A France Telecom, também acionista da Intelig, tinha 10% das ações da Sprint na época. A aquisição implicaria problemas de competição, pois passaria a haver “controle cruzado”, com a MCI Worldcom no comando das duas concorrentes em longa distância. Mas o Brasil não era a única objeção: a aquisição representava problemas regulatórios e de concorrência também na Europa e nos Estados Unidos, onde o novo arranjo geraria controle cruzado em operações locais. Dessa forma, o circo estava armado para que o foco dos acionistas se concentrasse muito mais em desemaranhar essas questões regulatórias mundiais. Após pesadas discussões que duraram meses, as autoridades regulatórias de todas as regiões envolvidas – Brasil, Europa e Estados Unidos – recusaram a aquisição e, por fim, os acionistas já tinham perdido o interesse pela Intelig. Ou seja, além de a empresa ficar à deriva durante o embate regulatório, ao final nenhum dos acionistas teve interesse em mantê-la sob seu controle.⁷⁹

Diante de tal imbróglio, a Intelig foi posta à venda e, no esforço por prospectar interessados, iniciou negociações com a GVT em setembro de 2002. A união GVT-Intelig poderia trazer grande sinergia aos negócios, dado que ambas possuíam redes modernas, construídas do zero. A GVT tinha atuação expressiva na Região II e incorporaria uma presença nacional em longa distância, reduzindo custos com *backbone* (rede para transmissão de dados e voz de alta velocidade em grandes extensões), diminuindo a necessidade de investimento para expansão, levando uma rede de fibra óptica a mercados importantes como São Paulo e Rio de Janeiro e propiciando reduções de custos de interconexão e *backbone* na Região II para a Intelig.

Em contrapartida, a Intelig, por ser uma operadora de longa distância, não tinha cobertura local – e, nesse sentido, a união ainda não resolveria a necessidade de, no futuro, a GVT ter que desenvolver infraestrutura em grandes cidades como Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo, entre outras. Além disso, estimava-se que a Intelig tivesse altos custos operacionais e também necessitasse de investimentos adicionais em rede e equipamentos. Tudo isso, somado ao alto valor pedido na ocasião e às dificuldades orçamentárias próprias, no auge da crise financeira, fez a GVT desistir do negócio.

Passados alguns anos, em 2008 a Intelig foi vendida para o Docas Investimento. Um ano depois, a TIM comprou a empresa por cerca de 500 milhões de reais (284 milhões de dólares),⁸⁰ sem desembolso de dinheiro – o Docas Investimentos recebeu ações da companhia de celular como pagamento –, e assumiu parte de suas dívidas.⁸¹ Apesar da longevidade maior do que a da Vésper, mais uma vez o episódio atesta a dificuldade de viabilidade operacional das empresas-espelho.

Por fim, numa demonstração contundente das dificuldades das CLECs na época, outra companhia seria colocada à venda no primeiro semestre de 2003. Embora afiliado a um gigante, o negócio em si era pequeno. Estamos falando da AT&T Latin America, que nascera em 1999 como Netstream. Parte do grupo Promon, a Netstream foi criada para prestar serviços de dados e em dezembro do mesmo ano foi adquirida pela AT&T, que desmembrou sua operação na América do Sul e batizou-a de AT&T Latin America. A empresa tinha redes de fibra óptica em cidades importantes do Brasil, Argentina, Chile, Colômbia e Peru. Porém, com as oscilações no mercado internacional de telecomunicações, crises e mudança de prioridades, a AT&T foi obrigada a colocar à venda sua operação local. Poderia até ser um bom negócio para a GVT, mas não naquele momento em que a empresa também passava por apertos de caixa e o valor pedido não cabia em seu bolso. Meses depois, a AT&T Latin America declarou falência no Brasil.

A turbulência não derrubava apenas as espelhos. Mesmo incumbentes foram abaladas. A Embratel, que em setembro de 2000 se aproximara da GVT como compradora, voltou a procurá-la em agosto de 2002 para ser comprada. Além de questões societárias – um de seus acionistas era a Worldcom, que à época já havia declarado falência –, a empresa perdera muita energia no “oceano vermelho” da competição com a Intelig. As sinergias que a GVT poderia obter eram tão grandes quanto as que sua concorrente Intelig poderia oferecer. No entanto, mais uma vez, a oferta podia até ser boa, mas vinha no momento errado: faltavam à GVT pernas financeiras para dar um passo tão grande.

Se as dificuldades do período atingiram as incumbentes, seu impacto sobre as espelhos foi arrasador, forçando-as a fazer seus investimentos – e se endividar – justamente num momento de ventos – ou melhor, furacões – contrários. Pesquisas acadêmicas deixam claro que tais empecilhos foram

particularmente mais graves para as espelhos. O já mencionado estudo de Greenstein e Mazzeo demonstra que as CLECs que sobreviveram no mercado americano foram precisamente as que tinham uma estratégia diferenciada e não procuraram apenas emular o comportamento das incumbentes. Na conclusão de seu trabalho, os dois pesquisadores dizem: “CLECs bem-sucedidas eram conscientes das características de seus concorrentes (...) e entraram em mercados onde seus tipos de serviço eram mais atrativos para os consumidores (e reguladores) e nos quais tais fatores eram importantes para o seu sucesso.”⁸²

As palavras dos autores pareciam descrever os movimentos iniciais da GVT. Com 250 mil clientes, metade da carteira da Vésper na época (final de 2001), a GVT conseguia manter o equilíbrio financeiro. Em vez de atender em tudo a todos, seus esforços foram direcionados a um nicho. Mas, apesar da clareza da estratégia, a sobrevivência nos momentos de crise não se deu sem muito trabalho.

CAPÍTULO 12

Fazendo de um limão uma limonada

Olhando em retrospecto, os executivos da GVT concluem que, em quinze anos de existência, 2002 foi considerado, de longe, o pior de sua história. A rigor, esse diagnóstico pode ser aplicado a boa parte das empresas, mas em especial àquelas que compõem o segmento de tecnologia. Era um mar revolto de más notícias. Vindos de fora, ainda perduravam os efeitos econômicos decorrentes do estouro da bolha das empresas de telecomunicações, em 2000, os desdobramentos político-sociais que vieram na esteira do fatídico 11 de Setembro, em 2001, e da falência da WorldCom, em março de 2002. Esse cenário desencadeou a escassez de liquidez internacional.

Internamente a situação também não era boa: a falta de energia e a disparada do dólar contribuíram para deixar o mercado melindrado, fazendo os investidores diminuir a velocidade ou tirarem o pé do acelerador em relação a novos negócios.

Todos esses fatores – internos e externos – se somaram e transbordaram em 2002, fazendo a GVT sentir saudades daquela “pequena” crise das ponto-com, cujos reflexos apareceram em 2000 – e que agora vinha potencializada por uma sobreposição de avalanches.

O que mais preocupava a administração era a indigesta combinação de receitas em reais e boa parte dos contratos com fornecedores em dólares. Para se ter uma ideia da fragilidade do momento, a cotação da moeda norte-americana saltou de 2 reais para quase 4 reais em menos de um ano. Como consequência, de repente a GVT mal tinha caixa para pagar salários, tributos, investimentos em tecnologia, fornecedores e, muito menos, manter

os compromissos com as obras de expansão. Nessa fase, encarar desafios financeiros e operacionais tinha se tornado uma rotina.

Diariamente, havia uma reunião entre as áreas de compras e financeira para decidir que contas tinham que ser pagas e quais iriam esperar. “Vendíamos o almoço para pagar o jantar”, afirma Affonso Chaves Jr., à época executivo de compras, buscando, com um toque de exagero, uma forma de mostrar a situação delicada da empresa. Em função dos atrasos, alguns fornecedores começaram a segurar a entrega de encomendas programadas, como forma de fazer pressão. Foi uma medida traumática, porque a empresa não dispunha de estoque, e o que era adquirido era logo empregado. Um círculo vicioso estava prestes a se instalar. Sem equipamentos entregues, a empresa não tinha como implantar o serviço e não geraria a receita para saldar as dívidas, e assim por diante.

Foi quando os fundos investidores cogitaram interromper a operação, arcando com os custos e as penalizações impostas em contrato, mas a partir daí estando livres para apostar em outros negócios. Porém desistir, jogar a toalha, estava fora de cogitação tanto para Shaul Shani como para Amos Genish. Os dois achavam que havia solução para o problema; era questão de sair a campo. Também acreditavam que havia potencial nos negócios envolvendo as telecomunicações brasileiras. Shani recorda-se daquela época com estas palavras: “Decidimos não desistir. Se você segue as convenções, acaba desistindo. Acho que, depois do leilão e de escolher a estratégia certa para a empresa, a medida mais importante que tivemos que tomar foi a de ficar.”

A resolução de dar continuidade à execução da estratégia traçada estava fundamentada na crença no negócio, na estabilização da situação política e econômica do país e, fundamentalmente, na visão de que, posteriormente, os resultados desejados seriam alcançados. A luz no fim do túnel era a perspectiva de que, num futuro próximo, a empresa poderia abrir o capital na Bolsa e angariar dinheiro suficiente para pagar as dívidas e programar o crescimento mais agressivo.

Para atacar o problema, os executivos optaram por dividi-lo em duas frentes. De um lado estavam os contratos indexados ao dólar com fornecedores internacionais de tecnologia. De outro, contratos junto a fornecedores locais.

Os contratos de *vendor finance* demandaram uma pesada negociação. Com a sucessão de crises nacionais e internacionais, a GVT não teria condições de honrar os compromissos. Diante da inadimplência, os *vendors* poderiam afastar judicialmente os acionistas, assumir o controle e tomar qualquer ação para recuperar seus créditos, inclusive vender a empresa a um concorrente por um preço baixo. O desafio dos gestores e donos da GVT, portanto, era reestruturar a dívida e, ao mesmo tempo, preservar o controle da companhia.

Ady Marom, executivo dos fundos investidores na GVT, um dos líderes dessa rodada de negociações, conta a estratégia de atuação: “A decisão foi jogar duro: em uma frente, liderada pelo Amos, comprovando que os fornecedores não cumpriram os prazos de entrega de equipamentos e ameaçando processá-los, e em outra, liderada por mim, criando um complexo processo de negociação.”

O executivo Gustavo Gachineiro, que chegou à empresa mais ou menos naquela época, dá seu relato: “Quando entrei na GVT, o vice-presidente de engenharia, Yosef Agiv, que teve um papel-chave na concepção da rede no início das operações da empresa, liderando essa área por vários anos, e o co-CFO, Ronen Sidi, me mostraram um bolo de cartas para os fornecedores de equipamentos, com reclamações sobre todos os erros que eles haviam cometido nas entregas. O regime era de tolerância zero com qualquer erro, e a empresa tinha tudo muito bem documentado. Quando a GVT ficou sem dinheiro para pagar o *vendor finance* e teoricamente inadimplente, também já havia acusado de inadimplência nos compromissos os fornecedores, ou seja, a acusação era mútua.”

As negociações foram realizadas em Nova York, em salas enormes. Marom conta: “Havia as equipes dos diferentes fornecedores, com seus departamentos financeiros e jurídicos, além de escritórios de advocacia contratados e bancos, cerca de vinte a trinta pessoas, representando grupos de mais de 100 bilhões de dólares em valor de mercado. Pela GVT, normalmente estávamos Tom Abbondante, sócio do Allen & Overy, escritório de advocacia de Nova York que nos acompanhou, e eu, ambos representando uma jovem *startup* brasileira. A desproporção era imensa e, por vezes, intimidava. Mas, de certo modo, nos ajudou, pois tivemos

atuação mais coordenada, respostas mais rápidas e não perdemos tempo com tensões políticas internas.”

Durante o período de negociação, centenas de reuniões – muitas delas tensas, com direito a berros e murros na mesa – e teleconferências foram feitas, e milhares de e-mails trocados, mas, depois de um ano, no final de 2004, a equipe da GVT foi capaz de chegar a um acordo. “Convencemos os credores de que, se eles trabalhassem com a gente e nós ganhássemos dinheiro, eles também ganhariam. Até poderiam perder algum valor no retorno do empréstimo, mas teriam muito mais a perder se ‘tomassem’ a GVT.” O resultado final foi que os acionistas da GVT mantiveram 100% das ações e o perfil da dívida foi alterado para refletir a nova situação econômica”, conclui Marom. Gachineiro complementa: “Na mesma época, muitas *startups* ficaram inadimplentes com esses *vendor finance* e acabaram indo à falência ou trocando de donos. No departamento jurídico, o tempo era tão duro que nem contratamos assessoria externa no Brasil, pois não havia dinheiro. Tivemos que trabalhar todas essas questões dentro de casa.”

Com os fornecedores locais, o esforço concentrou-se em tentar uma renegociação de contratos no melhor espírito “devo, não nego, pago quando puder”. Assim, os dirigentes visitaram um a um os CEOs das empresas fornecedoras e foram direto ao ponto, assumindo que necessitavam de um prazo maior para saldar as dívidas. Era preciso gastar sola de sapato mesmo.

Uma negociação que os executivos da GVT imaginavam que seria uma das mais difíceis foi com a Construtel, maior credora nacional da GVT. Depois que o encontro foi marcado, Genish, apreensivo, viajou a Belo Horizonte, onde ficava a sede da empresa. Assim que chegou, na véspera do dia da reunião, foi convidado para um jantar pelo proprietário da firma, Márcio Lacerda – que posteriormente foi eleito prefeito de Belo Horizonte. Para surpresa de Genish, o anfitrião foi extremamente cordial e não mencionou uma única palavra sobre pagamento ou cobrança. A conversa girou em torno de amenidades e da reafirmação da confiança e do compromisso entre ambos. Só no dia seguinte, na reunião, a questão da dívida foi abordada. Sem rodeios, Genish expôs a situação da GVT, enquanto Lacerda ouvia com toda a atenção. No final, o empresário perguntou a Genish qual era sua proposta. “Três anos de prazo para pagamento”, respondeu o presidente da GVT. Sem regatear, Lacerda

concordou, numa grande demonstração de confiança. E assim a dívida foi reestruturada para o novo prazo, a juros razoáveis, e o acordo foi fechado.

A renegociação com a Construtel foi um exemplo do que aconteceu com diversos outros fornecedores. A GVT sabia fazer concessões quando necessário. Em outra ocasião, Genish procurou o dono de uma fornecedora nacional de equipamentos e pediu que o prazo para o pagamento das vendas fosse adiado. Do outro lado da mesa, tão logo ouviu a solicitação, o empresário desatou a chorar – literalmente –, dizendo que aquilo colocaria em risco sua empresa. Sensibilizado com a situação, Genish colocou a área financeira da GVT para elaborar uma solução que pudesse aliviar a empresa sem comprometer o negócio daquele fornecedor.

Mas não seria honesto impor sacrifícios a terceiros sem que, internamente, a GVT também fizesse a sua parte. E ela fez. Programas internos foram criados para disseminar a cultura de foco em resultados, execução com excelência e forte rigor financeiro. A necessidade de se policiar (e aos outros) para não desperdiçar se tornou um hábito. Micha Ben Chorin, então co-CFO da empresa, responsabilizou-se por elaborar e monitorar planos de ação para reduzir custos e gerar fluxo de caixa.⁸³ Iniciado em abril de 2002, o programa estabelecia metas de custos para todas as áreas e mobilizou um grupo responsável por fazer o controle diário das iniciativas. No campo das despesas operacionais, a economia esperada era da ordem de 25 milhões de reais (10,8 milhões de dólares). Ao lado de cada iniciativa, figurava o nome do responsável por fazê-la acontecer. Ao final do plano, a economia almejada chegava a quase 300 milhões de reais (98 milhões de dólares) no ano, incluindo as contas grandes e as menores.

No auge das dificuldades, disparou-se a economizar onde era possível e onde não era. O que não se podia cortar era reduzido ou trocado por uma versão mais barata. O cafezinho entrou na primeira categoria: foram reduzidos o tamanho e a qualidade dos copos plásticos. Claro que ninguém aprovou a medida drástica, mas todos acabaram por entender que, em tempos de guerra, as menores economias podem fazer diferença mais à frente. A nova disciplina de gastos estava sendo implementada de forma tão natural que passou a ser incorporada organizacionalmente em todos os padrões e escalas.

O plano também envolvia a recuperação de créditos que a GVT tinha no mercado, valores que deveriam ter sido recebidos e, por algum motivo, não

foram. Numa das reuniões para tratar do assunto, Genish e Carlos Nunes, então diretor da região Centro-Oeste, estavam negociando com uma empresa um ressarcimento à GVT. Genish, ainda engatinhando no português, acompanhava a conversa em silêncio. A certa altura, no calor das negociações, arriscou algumas palavras e se envolveu ativamente no debate. Em tom de brincadeira, o interlocutor não resistiu: “Ah, agora que é para cobrar, até português você aprendeu!” Ao final, os valores (2 milhões de reais, que na época equivaliam a 655 mil dólares) foram pagos.

Curiosamente, em meio a todas essas economias, não foi cortado nenhum centavo dos investimentos em tecnologia e serviço ao cliente. Mesmo na crise, o que era necessário gastar era gasto. Alessandra Bomura, do departamento de TI, foi testemunha: “Há empresas que, diante das dificuldades, reduzem o orçamento de TI, pois está associado a custo. Não foi o caso da GVT, mesmo nos piores momentos. Às vezes, até para economizar, é preciso investir mais em tecnologia.” Mas os planos de investimento tinham que ser fundamentados.

Exemplo disso foi uma reunião marcada para que a área de engenharia apresentasse à presidência o orçamento de investimentos na rede previsto para o ano seguinte. Na correria, os gestores responsáveis não conseguiram elaborar um plano detalhado o suficiente, como lembra Bruno Gentil, *controller* da empresa na ocasião. Gentil decidiu alertar o então vice-presidente de engenharia, Rodrigo Dienstmann, e propôs que adiassem a apresentação. Mas Dienstmann e sua equipe acharam que o material era defensável e mantiveram o encontro. No entanto, para o patamar de exigência da GVT, não era.

No dia fatídico, a reunião mal tinha começado quando, já no segundo slide, Genish fez uma pergunta, da qual o apresentador se esquivou: “Será visto adiante”, foi a resposta, tendo como réplica um resmungo. No terceiro slide, outro questionamento. O apresentador não sabia o que dizer e pediu ajuda a alguém da equipe, que também titubeou. “Vocês devem estar brincando”, disparou Genish. Quando a terceira pergunta ficou sem resposta convincente, Genish simplesmente se levantou e foi embora, dizendo que não estava ali para perder tempo.

Esperava-se que a reunião levasse no mínimo duas horas, mas não durou nem cinco minutos. Os participantes se recusaram a acreditar no que

tinha acontecido, mas assimilaram o golpe. O próprio Dienstmann – que ocupou diversas posições executivas na GVT, como vice-presidente de marketing e vendas, vice-presidente corporativo e, em seguida, presidente da Cisco Systems no Brasil – esclarece que o episódio não gerou mágoas. Pelo contrário, “representou uma injeção de ânimo na equipe” para voltar alguns dias depois com um trabalho fundamentado. “Mesmo nos momentos mais duros, sempre prezamos o espírito de equipe”, conclui Dienstmann.

Em meio a algumas saias justas, havia espaço para quebrar certos protocolos em favor de uma convivência mais harmoniosa. Certa vez, os executivos da GVT realizaram uma visita ao *call center* de Maringá, no Paraná. Dienstmann servia como tradutor informal para Genish. Naquela ocasião, ao falar sobre reinvenção, o presidente carregou nas palavras, proferindo um discurso que seria eficiente para uma reunião com executivos mas poderia causar certo desconforto na plateia de atendentes, composta por mais de quinhentas pessoas. Dienstmann achou por bem não levar ao pé da letra aquela mensagem e foi fazendo, por conta própria, uma adaptação branda ao traduzir para o português. Os demais executivos presentes, fluentes em inglês, perceberam a manobra e não puderam evitar o riso. Assim como Genish, que, ao final do evento, foi informado do malabarismo linguístico promovido por Dienstmann em prol da boa convivência.

A escassez de recursos fez com que a GVT desenvolvesse, ao longo do tempo, competências fundamentais nos processos. A margem de erro de que a equipe se dava ao luxo era próxima de zero. Foi desenvolvido ainda mais o conceito de participação ativa, estimulando os colaboradores a manifestarem opiniões e se arrisquem, desde que de forma realista e exequível, sempre com base em fatos e dados.

O efeito colateral da sua pior crise foi positivo, no melhor estilo nietzschiano: “Aquilo que não me destrói me fortalece.” A GVT, naturalmente, passou a adotar um comportamento mais rígido em tudo o que envolve gastos. “Costumo fazer uma analogia, brincando, claro, que a GVT é um banco disfarçado de empresa de telecomunicações, tamanha sua postura de não desperdiçar e sempre optar pelas ações mais rentáveis”, afirma Fabiano Ferreira, vice-presidente de vendas, que trabalha na companhia desde 2001.

Outra lição que a GVT aprendeu com as dificuldades e que permeia os seus escalões é reconhecer com rapidez os erros que comete. Começou a fazer parte das sessões de planejamento, como são chamadas as reuniões em que são discutidos detalhes imediatos do andamento dos negócios, uma avaliação pormenorizada da atuação de cada um, destacando sobretudo o que poderia ter sido mais bem executado.

A reflexão atinge todos os níveis hierárquicos. Não se pode dizer que seja uma operação fácil. “É bem dramático, mas necessário”, afirma o executivo Gustavo Gachineiro, habitual frequentador dessas clínicas internas. Por se tratar de um reparo a ser feito, o diagnóstico e o tratamento têm de ser rápidos e certos, principalmente nos assuntos que envolvem qualidade do serviço prestado, que pode comprometer as vendas ou a fidelidade do cliente.

O difícil ano de 2002 trouxe várias dessas situações que demandaram respostas rápidas, pois não faltavam notícias negativas do contexto. Afinal, reza a ironia popular que não há nada tão ruim que não possa piorar. E foi assim que caiu nas mãos da GVT mais uma bomba para ser desarmada: a perda do provedor Terra. Conforme explicado em capítulo anterior, um contrato de grande valor para a GVT era abrigar em sua rede o Terra, que teve um papel fundamental para reverter a direção dos pagamentos nas tarifas de interconexão – de pagadora, a GVT tornou-se recebedora. Porém, a Brasil Telecom não ficaria assistindo passivamente a esse filme. Em meados de 2002, numa negociação envolvendo múltiplos interesses, acabou atraindo o Terra para sua rede. Ou seja, além do déficit natural que a GVT tinha no tráfego em função de sua rede e de sua base de clientes serem menores e mais novas, agora ainda arcaria com o ônus do desequilíbrio de tráfego que o site do Terra traria. E bem naquele momento.

Não havia tempo para choramingar. Logo a GVT estruturou um projeto para criar um novo provedor. Contratou alguns empreendedores de referência na área para construir um site com o que houvesse de melhor em termos de apelo mercadológico, conteúdo e tecnologia, oferecendo-lhes um pacote de remuneração variável bastante agressivo, conforme os resultados que alcançassem. Assim nasceu, em um mês e meio, o Pop, uma *startup* dentro de uma *startup*. Era um provedor gratuito tanto para clientes de internet discada quanto de banda larga, que servia como portal de

entretenimento e oferecia contas de e-mail. O sucesso foi surpreendente. Fabiano Ferreira, do departamento de vendas, relembra: “No quarto mês de funcionamento, o Pop ultrapassou a demanda que o Terra gerava, e daí em diante foi só crescendo.”

Em 2004, o lançamento atingiu a marca de dois milhões de usuários. Além disso, recebeu prêmios como Melhor Portal de Internet, da revista *Propaganda e Marketing* (2003), e Melhor Serviço de E-mail, da revista *InfoExame* (2004). A propósito, a cultura que foi instalada no Pop era bem distinta daquela inculcada na GVT. Como resultado de seu sucesso, em poucos meses os empreendedores que estavam à sua frente chegavam à empresa dirigindo Jaguar e outros carrões. E isso em pleno período de crise na GVT. O episódio ilustra a capacidade não só de agir rapidamente, mas também de atrair profissionais qualificados, com um incentivo interessante, mesmo que isso implique pagar milhões – desde que se recebam de volta ainda mais milhões.

O ano de 2002 foi marcado pelo contraditório, por desafios e conquistas. Ao mesmo tempo que enfatizava o aprimoramento da gestão, dos processos de trabalho, da disciplina financeira, a empresa também dava passos estratégicos fundamentais e angariava importantes vitórias.

No segundo trimestre de 2002, a GVT conquistou pela primeira vez o Ebitda positivo. O indicador serve para mostrar a capacidade de geração de caixa de um negócio, e alcançá-lo apenas sete trimestres após a inauguração da empresa foi um recorde mundial. Até então, nenhuma outra operadora de telecomunicações havia conseguido esse feito em tão pouco tempo. Não era por acaso. Pesquisas demonstravam que mais de 70% dos clientes consideravam os serviços muito bons ou excelentes. Ato contínuo, a GVT acabou sendo eleita, pelo Yankee Group, a empresa com o melhor plano de negócios em telefonia fixa. Em 2003, conseguiria autorizações da Anatel para expandir a oferta de serviços Local e Longa Distância Nacional (LDN), bem como para iniciar a oferta de serviço Longa Distância Internacional fora da Região II. Naquela época, já mantinha cerca de 700 mil linhas de telefonia fixa em serviço e o faturamento era de 380 milhões de reais (125 milhões de dólares). Um número bastante significativo, principalmente para os investidores, que em certo momento descreditaram o projeto e cogitaram sair do país. O melhor, porém, estava por vir.

CAPÍTULO 13

Os males que vêm para bem

Voltemos alguns anos no tempo. Vamos imaginar que uma mãe, ajudando a filha a fazer uma lição de história, resolve mostrar uma foto do antigo Egito. Liga o computador, disca para um provedor por meio de uma chamada *dial up* e... espera. Vai à cozinha, prepara o jantar, volta para a frente do computador, que ainda está processando a chamada. Então aparece o provedor na tela. Ela digita o link de um site de busca e... mais alguns minutos de espera. A filha, a essa altura, já está cansada de pirâmides e faraós sem sequer vê-los. Surge o site de busca, e agora a mãe consegue digitar “antigo Egito”. Outra espera, quase o tempo de servir o jantar. Oba! Aparecem alguns sites. Ela escolhe um que parece mais completo, novo “Enter”. É o tempo de comer a sobremesa. Enfim, abre-se a página tão ansiosamente esperada. Mas toca o telefone naquele instante e... derruba a conexão!

Foi de olho no potencial de satisfação desses usuários que a GVT lançou, no seu primeiro ano, o Navega e Fala. Porém, isso ainda não resolveria a situação. É verdade que sua rede estava preparada desde o princípio para transmissões de alta velocidade, mas por alguns anos a empresa segurou o lançamento da banda larga, porque estudos de viabilidade apontavam possíveis prejuízos. Um dos principais motivos para isso era que as grandes operadoras, com maior capacidade de investimento, conseguiam escala na compra de modems, cujo valor era subsidiado para os clientes. Vencidos os obstáculos de viabilidade com o ganho de escala decorrente da expansão, em meados de 2002 a GVT lançou o Turbonet, banda larga que garantia velocidade dez vezes superior à da conexão discada e chegava ao cliente por meio de tecnologia de última geração, com

qualidade e segurança. A rapidez, embora um diferencial e tanto, não era o elemento mais importante da banda larga até então, uma vez que a internet não tinha aplicações que exigissem tanta agilidade. O apelo maior era a possibilidade de ficar conectado por tempo indeterminado, sem precisar pagar por minuto utilizado, mantendo a linha disponível para ligações telefônicas.

Outro lançamento que marcou época foi a oferta de chamadas de longa distância, nacionais e internacionais (conhecidas como DDD – Discagem Direta a Distância – e DDI – Discagem Direta Internacional), para clientes não GVT. Chamadas de longa distância pressupõem o uso de um código, que direciona a ligação para uma operadora ou outra. Dentro dessa lógica, não necessariamente o usuário ficaria preso à sua operadora local. Daí a “guerra dos códigos” entre operadoras que então se instalou: disque 21, 23, 14, 15 e outros mais, cada uma afirmando que o seu custo de ligação era o mais barato – porém, em letras miúdas, indicando os dias, horários e distâncias em que o preço mais baixo se aplicava, fora dos quais os valores eram mais altos. O problema era a dificuldade de uma operadora faturar (e receber) as “suas” ligações realizadas em outras redes. Como cobrar de um assinante da Telefônica que fizesse um interurbano usando o código da Telemar, gastando 3 reais? Mandar uma fatura só para cobrar esse valor seria inviável para a Telemar. Cobrar na conta da Telefônica para repassar à Telemar dependeria da “boa vontade” da operadora local.

A oportunidade surgiu com a regulamentação, pela Anatel, do *cobilling*: a definição dos procedimentos mediante os quais uma empresa repassaria a outras ligações DDD ou DDI originadas em sua rede mas com código de outra operadora. A partir daí, a GVT sentiu-se mais confortável para buscar clientes das concorrentes.

O plano da GVT era simples: independentemente de dia e horário, qualquer usuário que utilizasse o seu código, o 25, pagaria 1 real por cinco minutos de ligação. A operadora promoveu uma campanha de mídia agressiva, aumentando consideravelmente o tráfego e a arrecadação. No entanto, era só parar de fazer a divulgação nos meios de comunicação que os acessos caíam. Sem falar na dificuldade de cobrança de clientes inadimplentes de outras operadoras que usavam o código 25, mesmo com a regulamentação do *cobilling*. Feitas as contas, a empresa percebeu que o

investimento constante não compensava o retorno obtido. Depois de um ano, resolveu cancelar o programa, sem dó. O negócio não era rentável. Mais uma vez, entrava em cena o espírito pragmático, de estudar o mercado, buscar diferenciais, implantar, avaliar resultados e, se ficassem abaixo do esperado, não hesitar em tomar decisões radicais.

Com a inteligência de rede preparada desde o início de suas operações para a convergência dos serviços, a GVT avançava em direção à completa integração na transmissão multimídia de voz, dados e vídeo. Nessa época, surgiu o VoIP,^[84] tecnologia que pretendia transformar o modelo de negócios das empresas de telecomunicações, além de alterar a maneira como o consumidor utilizava serviço de voz. Mesmo apostando que a substituição da telefonia fixa estaria longe de ocorrer, a GVT compreendeu que não poderia deixar de oferecer esse serviço. Assim, lançou o VONO, trazendo a tecnologia VoIP como base. Mas o produto VONO não representou, de fato, o que a empresa acreditava ser uma mudança de paradigmas e um incremento de receitas. Nesse sentido, os sistemas concorrentes, como Skype, tiveram melhor receptividade por parte do mercado, porque contavam com um diferencial e tanto: custo zero para usuários.

Também data desse período a oferta do primeiro “empacotamento” do mercado de telecomunicações, a junção de vários serviços numa mesma conta. Curiosamente, o produto foi iniciativa de um analista de marketing da GVT que, inspirado por uma aula de um curso de especialização em varejo, um dia procurou seu gerente, Fabiano Ferreira, com a ideia de unir telefone fixo, banda larga e serviços de voz na mesma conta. O executivo achou a ideia instigante e levou-a adiante. Meses depois, a GVT lançava o Unique, mais uma iniciativa da empresa que criava uma nova categoria de produto que viria para ficar no mercado.

Nesse período, a GVT também começou a explorar com maior intensidade o segmento corporativo. Um serviço oferecido à época visava reduzir gastos com telefonia. Era oneroso para as empresas manter o atendimento gratuito, o 0800, porque as operadoras costumavam cobrar preços de ligações de longa distância mesmo se fossem locais. A solução do mercado foi mesclar as ligações grátis com as locais, passando a disponibilizar um número local comum para os clientes da sua cidade-sede e o 0800 para o resto do país. Para outras operadoras, a saída foi um serviço 0300, que cobrava uma tarifa única qualquer que fosse a origem da ligação.

Nenhuma das soluções era a ideal. O custo para as empresas das ligações interurbanas do 0800 continuava alto, e o 0300 era injusto, pois transferia o ônus aos usuários, como se nas ligações locais fosse cobrada parte do custo da longa distância. A GVT propôs um mesmo número local para todas as cidades. Para acessar uma empresa qualquer, independentemente do código de área, havia um mesmo número local disponível. O cliente corporativo não era onerado com o custo do 0800 e os usuários arcavam com o preço razoável de uma chamada local. O serviço, batizado de Vox Remota, proporcionou um alívio ao caixa dos clientes corporativos. Além disso, a telefonia digital tornou mais ágil o contato das empresas. O tempo de espera das ligações diminuiu, pois vários telefonemas eram atendidos ao mesmo tempo. Pouco depois, esse mecanismo tornou-se comum, com as incumbentes seguindo o modelo concebido pela GVT.

Outra oferta voltada para o mercado corporativo visava especificamente ao atendimento de pequenas e médias empresas, as PMEs. As concessionárias estavam focadas na vasta base de usuários residenciais e corporações de grande porte. A GVT resolveu se concentrar naquela fatia de negócio “marginal”, oferecendo a mesma qualidade exigida pelas grandes companhias. Empresas com até cem funcionários, filiais de grandes empresas, proprietários de escritórios, de negócios de médio e pequeno porte e profissionais liberais passaram a contar com um conjunto de múltiplas aplicações em serviços de telefonia fixa, internet e ferramentas de gerenciamento de custos de telecomunicações, tudo isso sem a necessidade de equipamentos de PABX ou outra infraestrutura específica, e passíveis de serem combinadas de diferentes formas e com franquias únicas, atendendo às necessidades de maneira customizada. Com tais soluções, o pequeno negócio passava a ter seu sistema de telefonia fixa funcionando em rede e podia interligar vários endereços na mesma conta, tanto filiais como a própria residência do proprietário, utilizando a mesma franquia de minutos e com ligações gratuitas entre os pontos, como se fossem ramais.

A orientação dos clientes era feita por uma equipe com perfil que ultrapassava o de vendas e atuava como consultoria capacitada a definir, em conjunto com o proprietário do negócio, o melhor pacote de serviços, que resultasse em economia, produtividade e competitividade. Os profissionais da GVT circulavam nas áreas de maior concentração de estabelecimentos comerciais, seguindo um modelo de abordagem porta a porta. Identificavam

o perfil, o custo com telecomunicações e faziam simulações para demonstrar as vantagens de contratar a GVT. Com essa abordagem e esses serviços, o crescimento no segmento foi expressivo, e em 2005 os clientes corporativos, sobretudo as pequenas empresas, já respondiam por cerca de 20% da receita da GVT.

Com o cumprimento das metas de expansão, a empresa pôde se arriscar além de sua região original, o que fez logo em 2003. Optou por atacar particularmente o setor corporativo de médias e grandes empresas nos mercados de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Nesse segmento, porém, a posição da GVT ainda não era tão sólida, por não ter a “última milha” na maior parte das localidades daqueles grandes centros e por seu *backbone* estar concentrado na sua região original de atuação. Sua competitividade teria que aguardar uma maior capitalização da empresa.



Além da agilidade no lançamento de produtos e serviços – e na descontinuidade deles, quando era o caso –, a GVT soube ser rápida em identificar oportunidades no marco regulatório. E, nesse sentido, encontrou ressonância na postura da Anatel de atuar para favorecer a competição. Um dos dispositivos que a agência utilizou foi estabelecer uma assimetria regulatória, mediante a qual procurava criar regras e jurisprudência que compensassem a diferença de porte das redes que operavam na mesma região. As autorizadas eram menores que as concessionárias e com frequência enfrentavam problemas como o desequilíbrio de tráfego que as obrigava a pagar mais interconexão. Hoje, esse acréscimo não é tão relevante para o caixa das operadoras. Mas, nos primórdios, foi de grande valia, e a GVT soube explorar como nenhuma outra essa oportunidade de gerar receita quando trouxe o provedor Terra para sua rede e, mais tarde, lançou o provedor Pop, a fim de atrair chamadas.

A utilização de provedores de acesso discado à internet como recurso de atração de chamadas, no entanto, trouxe a reboque um problema delicado para administrar com o mercado: as concessionárias alegavam que a interconexão de telefonia fixa não fora feita para tráfego de internet, apesar

de as incumbentes terem cobrado das entrantes, como a GVT, as chamadas destinadas a provedores de acesso, quando tiveram oportunidade. E levaram seu pleito para a Anatel. A decisão da agência foi pela permanência da regra independentemente da natureza do conteúdo do tráfego, já que todo ele era telefônico. “Na minha posição, não tinha outra alternativa a não ser defender a manutenção dessa regra para permitir a competição”, afirma José Gonçalves Neto, à época na Anatel.

O incentivo da regulamentação às entrantes não se restringiu à questão das tarifas de interconexão. Incluiu desde regras mais brandas, como a possibilidade do uso da radiofrequência WLL, até as mais estruturais, como a liberdade tarifária e a ausência de metas de universalização. A postura no sentido de criar condições de competição para as empresas-espelho – no limite, a favor da GVT, única espelho que restou – foi decisiva em vários episódios que poderiam se arrastar por muito tempo ou parar na justiça: tentativas de bloqueio do acesso de tráfego à internet discada; preço abusivo pelo uso de fatura telefônica para cofaturamento das chamadas de longa distância; bloqueio de chamadas de longa distância originadas pelos usuários do serviço local da GVT e monitoramento pelas dominantes das chamadas de seus assinantes para o *call center* da GVT.

Alguns episódios ganharam maior repercussão na mídia, como cortes de cabos da GVT no acesso subterrâneo a condomínios. Ou ainda os surtos de falhas nos procedimentos de portabilidade dos números dos clientes que haviam contratado a GVT – traduzindo, situações de clientes que queriam migrar seus números de telefone da concessionária para a GVT e experimentavam toda sorte de dificuldade. A Anatel atuou a maior parte do tempo para preservar uma concorrência equilibrada e justa, zelando para que as operadoras incumbentes e dominantes não usassem a assimetria de poder para sobressair diante das espelhos e de outras entrantes de menor porte. No final das contas, o principal beneficiário foi o consumidor.



Com os negócios a todo vapor, a GVT se consolidou como uma das mais inovadoras das operadoras de telefonia, recebendo uma série de premiações e reconhecimentos, como Melhor Solução para o Mercado PME,

pela revista *World Telecom* (2003). Chegara a hora de colocar à prova todo esse reconhecimento por parte do mercado consumidor e dos investidores.

Simultaneamente, a companhia começou a chamar a atenção de outros competidores, entre eles a Telefônica. Com a palavra, o economista José Álvarez-Pallete López, COO da Telefónica S.A e, à época, presidente da Telefónica na América Latina: “O primeiro contato com Amos e Shaul foi em 2004. Estávamos interessados em investir mais na América Latina, em especial no Brasil. O ativo que nós selecionamos como candidato ideal para fazer uma aproximação foi a GVT, que estava atravessando um momento complicado de financiamento, de restrições de recursos, ao mesmo tempo que era bem-sucedida em sua estratégia. Achamos que, para complementar a atuação da Telefônica fora de São Paulo, onde não tínhamos infraestrutura fixa, a GVT, ainda muito pequena, era um ativo ideal. Fizemos, então, a aproximação. Tivemos uma conversa com Amos e Shaul, e eles compartilharam conosco, de uma maneira muito aberta, seus planos de negócio para os anos seguintes. Concluímos que eram muito ambiciosos, acreditando que a valorização da companhia não justificava, que provavelmente a realidade seria mais restrita do que os planos de negócio que estavam sendo desenhados. Além disso, tínhamos que decidir sobre investir mais na rede física de São Paulo. Acabamos por esperar para fazer uma proposta formal pela GVT. E nos equivocamos, porque a GVT não só cumpriu com os planos de negócio que compartilhou, mas ultrapassou as metas, uma surpresa muito positiva.”

A oferta que a Telefónica fez na ocasião não foi suficiente para aplacar a ambição dos acionistas da GVT. E surpreendeu até mesmo o experiente Álvarez-Pallete, que, à época, já acumulara funções executivas na área de finanças em multinacionais em diversos pontos do globo e tinha recebido vários prêmios, inclusive o de melhor diretor financeiro da Europa na categoria de fusões e aquisições.

De candidata a estacionar no vermelho em meio à crise turbulenta que atingiu as empresas de tecnologia em geral naqueles terríveis anos de 2002 e 2003, a GVT, em curto espaço de tempo, ressurgiu fortalecida e mais determinada do que nunca. Evidentemente, ninguém em sã consciência escolheria passar por quaisquer dificuldades – muito menos financeiro-operacionais – para ganhar experiência, mas o fato é que, no frígido dos ovos,

“há males que vêm para bem”, como reza a sabedoria popular. Desde que se tire proveito dos equívocos, claro – e esse foi o caso da GVT. Tanto que a habilidade de suportar tempos difíceis foi incorporada de tal forma pela companhia, no dia a dia, que passou a fazer parte da sua cultura, atingindo todos os níveis hierárquicos. O período entre 2002 e 2005 entraria para os anais não só como a fase de recuperação, mas também como aquele em que se forjou uma nova identidade e se consolidaram os seus fundamentos.

CAPÍTULO 14

Confete, serpentina, terno e gravata

A mos Genish se recusava a acreditar no que estava acontecendo. Eram exatamente oito da manhã e o avião que o trazia de Nova York acabava de pousar no Aeroporto Internacional de Guarulhos, em São Paulo, com mais de duas horas de atraso. Havia um outro agravante para a sua preocupação. O dia que se iniciava era uma sexta-feira, véspera do feriadão de Carnaval. Dava para imaginar o trânsito que o esperava na Marginal Tietê até chegar ao centro antigo da cidade.

Aquele não era um dia comum, ao menos não na vida dos profissionais que trabalhavam para a GVT, em especial os diretores. Em 15 de fevereiro de 2007, exatamente às nove e meia da manhã, iria ocorrer o tão esperado início da comercialização das ações da GVT na Bolsa.

Estava tudo programado para Genish chegar ao local, com calma, na pior das hipóteses às nove da manhã, com tempo de sobra para relaxar e acompanhar a movimentação que antecederia o pregão. Mas no meio do caminho havia um imprevisto – mais um, a rigor, obedecendo a uma lógica própria que, olhando em retrospecto, parecia mais regra do que exceção na história da GVT.

Em 2005, a GVT entrou no quinto ano de operação com elogiável aceitação por parte do consumidor. Já era vista como detentora de uma proposta de valor diferenciada, graças à qualidade, tecnologia e inovação de seus produtos e serviços. A estratégia de construir uma rede já preparada para internet banda larga e centralizar esforços em pequenas e médias empresas e públicos exigentes provou-se acertada para o crescimento e os bons resultados da companhia.

O ambiente também abundava em oportunidades. Naquele ano, o número de computadores em utilização no Brasil chegou a 30 milhões, um aumento de 24% em relação ao ano anterior, segundo levantamento da EAESP-FGV. Estudo publicado pela International Telecommunication Union (ITU) também apontava que o país tinha 22,3 milhões de usuários de internet, ocupando o décimo lugar no ranking mundial. Era como se o ideal de futuro vislumbrado lá atrás estivesse se aproximando e todo o investimento feito em rede que integrava voz, dados e imagem se tornasse cada vez mais real. Por mais terreno que a GVT houvesse conquistado, ainda havia um oceano de oportunidades pela frente.

Para poder navegar naquele mar, os resultados financeiros obtidos até então, embora interessantes, eram insuficientes. As dívidas acumuladas nos primeiros anos consumiam boa parte dos resultados. E o que sobrava não permitia a expansão na velocidade com que o mercado acenava. O setor de telecomunicações, como já explicamos, é um negócio em que o dinheiro (muito dinheiro) deve ser colocado antes de a receita aparecer. Era preciso mais recursos para investimentos.

Uma das saídas veio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que aprovou um financiamento de exatos 119,78 milhões de reais (50 milhões de dólares). Com esse montante, foi possível investir na expansão da rede na Região II. Mas havia espaço para mais.

Com os resultados operacionais e o novo financiamento, em 2006, o caixa da GVT finalmente começava a ficar em ordem, e, nessas condições, chegava a hora de partir para um passo mais decisivo no sentido de se capitalizar: colocar em prática os objetivos traçados nos primórdios da GVT – abrir o capital da empresa na Bolsa. A preparação para esse momento começou com o nascimento da empresa, quando os fundadores já previam que o destino da companhia seria ter a sigla S.A. O plano de negócios inicial, de 1999, já mencionava essa possibilidade.⁸⁵ Não por acaso, os funcionários iam sendo contratados e incentivados a participar do programa de *stock options*, os tais “direitos de compra de ações” que poucos colaboradores conheciam. E o momento era propício: estava em curso uma onda de IPOs no mercado, abrangendo vários setores da economia brasileira.

Com o apoio do banco Credit Suisse, que havia ajudado a GVT a reestruturar suas dívidas, iniciou-se a confecção do prospecto a ser

submetido à Comissão de Valores Mobiliários (CVM).^[86] A decisão, na ocasião, foi de inscrever a empresa no Novo Mercado da BM&F Bovespa. Lançado em 2000, o Novo Mercado trouxe um padrão inédito de transparência e governança para investidores, sobretudo os minoritários atraídos pelas aberturas de capital. Ele implica a adoção de práticas de governança corporativa além das estabelecidas pela legislação brasileira, ampliando direitos dos acionistas e mantendo uma política de divulgação de informações mais ampla e transparente. Empresas participantes do Novo Mercado só podem emitir ações com direito a voto, as denominadas “ações ordinárias”. Além disso, no caso de venda do controle, todos os acionistas têm direito a vender suas ações pelo mesmo preço; em caso de deslistagem ou cancelamento do contrato com a BM&F Bovespa, a empresa deverá fazer oferta pública para recomprar as ações de todos os acionistas, no mínimo pelo valor econômico, entre outras condições impostas.^{87[88]}

As exigências eram grandes, mas fundamentadas. “A tradição das operadoras de telecomunicações no Brasil não era de respeitar muito os padrões mais elevados de governança corporativa”, relembra Andrew Campbell, analista do Credit Suisse. Ele continua: “Em transações anteriores do setor, os minoritários, detentores de ações preferenciais (PN), não conseguiram vender nas mesmas condições em que os controladores vendiam.” No caso da GVT, talvez se possa alegar que a opção pelo Novo Mercado teve até um componente interno: um tratamento discriminatório e pouco transparente sequer combinaria com sua filosofia empresarial. Lembra Mauricio Fernandes, do Bank of America Merrill Lynch: “A GVT foi a primeira empresa do setor de telecomunicações a entrar no Novo Mercado.”

Tomada a decisão de se listar no Novo Mercado, um dos primeiros passos dados foi alterar o tipo societário, de sociedade limitada para sociedade anônima de capital aberto. A seguir, houve um longo esforço para levantar números da empresa, projeções de mercado, documentação da estratégia, entre outros. O executivo Gustavo Gachineiro detalha: “Na preparação para o processo de IPO, a gente literalmente passava a noite em claro, fazendo revisão dos prospectos, fornecendo dados, um trabalho que envolvia todas as áreas, mas em especial a financeira e a jurídica.”

Outro passo foi reestruturar parte da dívida junto a instituições financeiras internacionais. Os credores haviam entrado no jogo quando

alguns dos *vendors* decidiram vender seus títulos no mercado durante a crise de 2002, com desconto, sendo alguns deles relativos a dívidas da GVT. As negociações foram com os fundos que eram os donos desses títulos e aconteceram em meados de 2006, em Nova York. “Uma a uma, negociamos a conversão das dívidas em investimento, pavimentando o caminho para a futura realização do processo de IPO”, afirma José Olympio Pereira, do banco de investimento Credit Suisse, referindo-se às tratativas com os fundos. O mesmo Ady Marom, que havia participado da primeira conversa com os *vendors*, foi um dos líderes da nova rodada com os bancos, essa mais suave. Comenta o executivo: “O resultado foi uma negociação em que todos ganharam, permitindo aos fundos credores um bom retorno sobre o investimento e garantindo à GVT manter pleno controle e liberdade de gestão até o processo de IPO.”

No final do primeiro semestre de 2006 estava tudo preparado para a operação, mas os ventos mudaram. O desempenho ruim da economia americana e a alta nos preços do petróleo provocaram uma crise no mercado internacional. Ao mesmo tempo, ainda havia um “pé atrás” com relação às empresas-espelho, no Brasil e no mundo. A situação era tão delicada que havia o risco de o processo de IPO não ser tão bem-sucedida quanto se esperava. O mais prudente acabou sendo adiar o processo. Mas foi uma tempestade de verão. Para surpresa geral, já no fim daquele ano a tormenta passara e a GVT retomou o projeto de abertura do capital. Para ajudar, o Brasil estava pela primeira vez em evidência mundial do ponto de vista econômico. Em conjunto com analistas do Credit Suisse, executivos da GVT concluíram que fevereiro de 2007, até antes do Carnaval, seria o momento para se fazer o processo de IPO.

Mas havia uma dificuldade: fechar os balanços de 2006 da empresa. Não seria interessante apresentar a possíveis investidores os números relativos a setembro do exercício anterior. O ideal seria mostrar os resultados consolidados do ano. A tarefa beirava o impossível. Olympio Pereira explica que “as empresas, em geral, levam no mínimo dois meses para fechar o balanço, sendo o prazo legal de três meses”. O procedimento não envolvia apenas consolidar números internos, mas obter assinaturas de bancos, advogados e, sobretudo, da auditoria externa, que daria a garantia de que as informações apresentadas eram verdadeiras.

Bruno Gentil, à época *controller* – e anos depois promovido a vice-presidente de finanças –, diz que, em reunião com o Credit Suisse em meados de janeiro de 2007, o banco sugeriu incluir os números de dezembro de 2006, adiantando que seria muito difícil a GVT terminar os relatórios financeiros e ser auditada pela KPMG nesse prazo. O executivo continua: “Não tínhamos escolha. Lançar o prospecto com os números do terceiro trimestre de 2006 não teria o mesmo apelo que apresentar os resultados finais de 2006. O Amos me perguntou: ‘Bruno, o que você acha?’ Respondi: ‘Vamos com os números de dezembro de 2006.’ O Credit Suisse insistiu: ‘Vocês vão fazer tudo em três semanas?’ Respondi: ‘Vamos.’ Trabalhamos sem descanso para fechar o prospecto com os números de dezembro de 2006. A tropa suou sangue, mas fizemos.”

Olympio Pereira, experiente no ramo, reconhece nunca ter visto uma demonstração financeira auditada ser apresentada em um espaço de tempo tão curto para uma operação daquele tamanho. E fechar o balanço naquela velocidade acabou por sinalizar aos potenciais investidores o ritmo daquela empresa.

E assim saiu o prospecto para envio à CVM, documento com informações sobre a empresa, perspectivas e riscos do negócio e a intenção de ofertar ações. O principal desafio era mostrar que a GVT não merecia ser avaliada da mesma forma que as concessionárias, como conta Olympio Pereira: “Buscávamos diferenciar a GVT das outras companhias de telefonia que já estavam cotadas e negociavam a múltiplos relativamente baixos, porque tinham uma dinâmica de crescimento diferente. Era importante capturarmos na avaliação o múltiplo apropriado.”

Por outro lado, para o mercado financeiro, era difícil avaliar uma empresa-espelho e definir o preço de suas ações. Não havia parâmetros de comparação. A GVT estava preparando o primeiro processo de IPO de uma espelho no mundo. Por essa incerteza, a estimativa de preço das ações ficou entre 11 e 16 reais, variação bem maior que de costume – em geral, os valores atribuídos às ações oscilam um ou dois reais.

Com o balanço fechado e os prospectos atualizados, iniciou-se a extenuante maratona de viagens e apresentações para investidores mundo afora, denominada *roadshow*. De 29 de janeiro a 14 de fevereiro, executivos de GVT, Credit Suisse e UBS – outro dos bancos envolvidos no processo de

IPO – circularam entre Rio de Janeiro, São Paulo, Londres, Frankfurt, Stamford, Greenwich, Plainboro, Nova York, Denver, São Francisco e Boston, sendo que as apresentações em algumas dessas cidades consumiram dias.

Embora a princípio otimistas, os dirigentes ficaram surpresos com a boa impressão que o modelo de negócios proposto pela GVT gerava nos potenciais investidores, que já pediam para fazer reservas para a compra de ações. Nesse sentido, um *roadshow* tem um papel importante: é justamente a ocasião em que se sacramenta o preço definitivo das ações, anunciado pelo conselho de administração da empresa um dia antes do registro do processo de IPO. Para garantir um preço vantajoso, Shaul Shani e Genish se dedicaram até a véspera do grande dia, circulando por fundos de investimento em Nova York a fim de obter o máximo de reservas possível. Isso explica o porquê da chegada de viagem em cima da hora no dia do processo de IPO.

Em 14 de fevereiro veio o número tão aguardado, que deixou para trás até as previsões mais otimistas, como lembra Denis Jungerman, do Credit Suisse: “Houve uma sobredemanda violenta, a operação acabou sendo reprecificada, só que para cima. Isso é raríssimo.” O preço das ações da GVT, graças à confiança depositada na empresa e às ótimas apresentações, foi fixado em 18 reais, acima da faixa inicialmente sugerida de 11 a 16 reais.

Feito o pedido de abertura de capital na Bovespa, o agendamento da oferta pública de ações da GVT Holding S.A. foi marcado para aquela manhã, que se mostrava conturbada, em meio a atrasos em voo, trânsito caótico e equipe apreensiva. Faltavam poucos minutos para começar a cerimônia de abertura de capital e Genish chegava a passos rápidos. O time de gestores da GVT já estava presente, e esboçou alívio ao ver chegar o presidente, ao mesmo tempo que era consumido por um misto de alegria e ansiedade. Tanta aflição por um acontecimento que passou rápido como um piscar de olhos. A oferta pública de ações teve uma demanda doze vezes acima da oferta inicial. O valor proposto foi revisado para 16 a 18 reais, fechando em 18 reais por ação, algo difícil de se ver no mercado de capitais. A emoção tomou conta do time da GVT e, para os gestores, foi impossível não chorar de felicidade.

Olympio Pereira, que participou de perto de todo esse processo, comenta: “Tivemos sucesso em posicionar a GVT como uma história diferenciada e vendê-la a prêmio dos seus concorrentes. Sua estreia foi muito bem-sucedida. Foi o melhor processo de IPO de 2007, ano em que ocorreu o boom de aberturas de capital no mercado brasileiro, com 61 operações.”

Bruno Gentil, ao olhar para trás, reflete: “O processo de abertura de capital estava para a GVT assim como o jogador Garrincha era determinante para as vitórias do Botafogo. Sem ele, a empresa não seria o que se tornou. Dificilmente teria outra fonte de recursos para investimento.” Trocando em miúdos (ou melhor, “graúdos”), o processo de IPO levantou 1,076 bilhão de reais (510 milhões de dólares) de caixa para a GVT.

Brasil, véspera de Carnaval, sucesso absoluto, motivos de sobra para comemorar... Isto é, mais ou menos. Motivos para celebrar não faltavam, mas havia razões ainda maiores para trabalhar, agora que a GVT passava a ter responsabilidades não apenas com os clientes e o mercado em geral, mas também com os novos sócios na empreitada de transformá-la na mais respeitada empresa de tecnologia do Brasil. Portanto, apertos de mão aqui, abraços acolá e mãos à obra. Não sem antes ouvirem umas palavrinhas de Genish: “Olha, já sabemos que festa na GVT não demora mais que uma ou duas horas. Recebemos um bilhão de reais, temos uma grande responsabilidade e precisamos começar a trabalhar imediatamente, não depois do Carnaval. A expectativa sobre nós é bem maior do que antes.”

Ali mesmo, no prédio da Bovespa, a GVT tinha reservado uma sala para a primeira reunião de trabalho após o processo de IPO. O grupo de executivos passou cinco horas discutindo o destino dos recursos captados para promover o crescimento do negócio e garantir retorno aos acionistas. E ninguém ali estava decepcionado por ter que trabalhar na véspera do Carnaval. Afinal, naquele dia o clima já era de festa, antecipando-se a confetes e serpentinas.

Reprodução / Exame / Abril Comunicações S/A



NEGÓCIOS | telecomunicações

**GENISH, DA
GVT:** a operadora
respondeu por
70% do crescimento
da Vivendi no mundo

GERMÃO LUDERS

UM INCÔMODO PARA AS SUPERTELES

A GVT, controlada pela francesa Vivendi, foi a operadora que mais cresceu em internet no Brasil no ano passado — e uniu contra si as gigantes Oi, Net e Telefônica

RENATA AGOSTINI

O BILIONÁRIO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES costuma ser palco de brigas sangrentas entre companhias gigantes. Em praticamente todos os países do mundo, multinacionais disputam cliente a cliente nas áreas de telefonia fixa e celular, banda larga e TV por assinatura. No Brasil, três superteles, resultado de fusões e aquisições em série, digladiam num mercado que movimentava anualmente 150 bilhões de reais. A maior delas, a espanhola Telefônica, adquiriu a operadora de celulares Vivo em julho do ano passado

por 17 bilhões de reais. Com 75 milhões de clientes, seu faturamento é de aproximadamente 50 bilhões de reais. A segunda, a Oi, reforçou sua musculatura após a compra da Brasil Telecom, em janeiro de 2008. Finalmente vem a tríade formada por Net, Embratel e Claro, controlada pelo homem mais rico do mundo, o mexicano Carlos Slim. Juntas, suas três empresas possuem um faturamento de mais de 35 bilhões de reais e servem a cerca de 60 milhões de clientes. Não bastasse a concorrência entre si, nos últimos tempos as três grandes da telefonia brasileira viram-se diante de um ini-

Em 2011, a Exame, principal revista de negócios do país, destaca o crescimento da GVT no mercado de banda larga.

ECONOMIA

DIGITAL & MÍDIA

Teles: esquenta a guerra no Rio

Com entrada da GVT, preços de telefonia fixa e internet banda larga já caíram mais de 50%

Bruno Rosa

Desde que a GVT chegou ao Rio, oferecendo telefonia fixa e internet banda larga, o carioca vem experimentando uma verdadeira guerra nos preços envolvendo a líder Oi (ex-Telemar) e a Net. Com isso, a queda nos valores mensais já ultrapassa os 50%, além de diversos benefícios, como mais minutos para falar, fim da franquia e modem grátis. A disputa também chegou aos comerciais de TV, cujo tom ganhou contornos mais irônicos. E vem mais por aí: as empresas prometem novas promoções.

A GVT, controlada pelo grupo de mídia francês Vivendi, que já conta com 12 mil clientes no Rio, criou um banco de dados em seu site e já conseguiu mais de 20 mil pessoas na lista de espera. Por outro lado, Oi e Net vêm reagindo rapidamente. Só a Oi, por exemplo, reduziu o preço de sua internet banda larga de 1 mega de R\$ 79,90 para R\$ 39,90 — uma queda de 50%.

— A concorrência é sempre boa. No Rio, as pessoas não sabem o que é isso em telefonia fixa. Na banda larga, as empresas de telefonia móvel acabaram servindo de opção, apesar da velocidade ser menor em relação a uma rede fixa. Nem todo mundo quer um combo, apesar de o preço ser competitivo — diz o consultor Virgílio Freire, ex-presidente da Alcatel.

Net põe fim à taxa de franquia

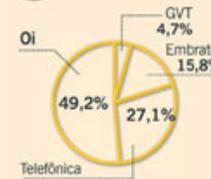
• A GVT já está em 15% dos municípios do Rio. Na cidade, são 21 bairros, como Andaraí, Botafogo, Flamengo, Vila Isabel, Humaitá e Jardim Botânico. A empresa que está presente em 34 bairros até o fim do ano, chegando a 25% da cobertura do município. Mas bairros como São Conrado, Leme e Recreio, por exemplo, ainda não têm previsão. Em Niterói, já são 35 mil clientes.

— Pelo site, verificamos os bairros no Rio que estão tendo demanda maior de pedidos. Com isso, conseguimos direcionar os investimentos. Só o nosso blog na internet já teve mais de 130 mil acessos. Hoje, 60% de nossos clientes no Rio vieram de outras empresas — disse Ricardo Sanfelice, diretor de Marketing e Produtos da GVT.

Um dos principais apelos da GVT é a velocidade da banda larga. A empresa chegou ao Rio oferecendo apenas pacotes acima de 5 mega, cujo preço mensal é de R\$ 49,90. Mas, segundo Sanfelice, 97% dos clientes no Rio têm velocidades acima de 10 mega, cujo preço sai a R\$ 69,90 por mês. A Oi e a GVT, inclusive, estão com os preços

SETOR NO BRASIL

TELEFONIA FIXA
Até terceiro trimestre de 2009



LONGA DISTÂNCIA NACIONAL
Junho de 2010



BANDA LARGA
Fim de 2010



CELULAR
Janeiro de 2010



	RECEITA LÍQUIDA	NÚMERO DE CLIENTES	LUCRO LÍQUIDO
GVT	R\$ 2,429 bilhões +42,97%	1,416 milhão +54,59%	R\$ 372,690 milhões +183,24%
NET	R\$ 5,405 bilhões +17,1%	TV por assinatura 4,212 milhões +14% Banda larga 3,524 milhões +22% Telefonia fixa 3,153 milhões +23%	R\$ 307,151 milhões -58,26%
Oi	R\$ 29,479 bilhões -1,7%	63,956 milhões +3,4%	R\$ 1,750 bilhão* -65,6%

*Ajustado pelas novas normas contábeis, já que a incorporação da GVT inflou os gastos em 2009



cada vez mais próximos. Na GVT, um plano de telefonia fixa e internet com 15 mega sai a R\$ 129,90 — na Oi, um semelhante custa R\$ 139,80.

Mas as empresas concorrentes fazem críticas à companhia:

— Administrar uma base de 12 mil clientes é muito mais fácil do que uma lista de milhões de usuários. A GVT tem mais de dez anos. Só agora é que eles estão chegando ao Rio. Não sei por que demoraram tanto — alfineta o executivo de uma das concorrentes.

A Net, por exemplo, para não perder clientes, tem oferecido vantagens como o fim da franquia e promoções mais robustas para quem assina o combo, que inclui ainda TV por assinatura e internet.

A Oi tem reduzido o preço à metade. Além disso, a empresa criou um novo plano que se chama Oi Fixo Mais, no qual o cliente tem 230 minutos de ligações para fixo, 30 minutos para um celular da Oi e 30 minutos para interurbano, que custa R\$ 54,90. Se o cliente optar por uma internet banda larga, o pacote de ligações cai para R\$ 49,90. Até então, a empresa cobrava R\$ 54 em um plano, que era associado à internet, e incluía apenas ligações fixas — sendo celular e interurbano cobrados à parte.

A briga, claro, também chegou ao terreno da publicidade. A Oi vem escalando uma série de atores, como Eduardo Moscovis, Irene Ravache, Marcello Antony e Marco

Preços de pacotes de telefonia fixa e internet banda larga

GVT	Telefone fixo* e internet banda larga com 5Mbps	Telefone fixo** e internet banda larga com 10Mbps (com modem grátis)	Telefone fixo** e internet banda larga com 15Mbps (com modem wi-fi grátis)
	R\$ 109,90	R\$ 129,90	R\$ 139,90

*11.000 minutos de ligações locais + 25 minutos para celular de qualquer operadora + 25 minutos de longa distância

**11.000 minutos de ligações locais + 50 minutos para celular de qualquer operadora + 50 minutos de longa distância

NET	Telefone fixo* e internet banda larga com 5Mbps	Telefone fixo* e internet banda larga com 10Mbps	Telefone fixo* e internet banda larga com 20Mbps
	R\$ 153,56	R\$ 183,56	R\$ 353,56

*Ligações limitadas para fixo e ligações limitadas de interurbano usando o DDD 21

Oi	Telefone fixo* e internet banda larga com 4Mbps	Telefone fixo* e internet banda larga com 10Mbps	Telefone fixo* e internet banda larga com 15Mbps	Telefone fixo** e internet banda larga com 15Mbps
	R\$ 129,80	R\$ 139,80	R\$ 169,80	R\$ 125,80

*Minutos limitados em ligações locais para Oi Fixo + limitado DDD para qualquer fixo do Brasil pelo 31 + 200 minutos para qualquer Oi Móvel

**80 minutos de ligações locais para qualquer operadora

FONTES: Empresas, Telemo e fontes do setor

Nanini. Em uma das peças, a Oi alfineta a GVT e a Net. A tele diz que, diferentemente de seus concorrentes, não cobra preço promocional só nos primeiros três meses. A GVT, por sua vez, produziu campanha com a apresentadora Cynthia Howlett falando que a empresa não é "igual aos outros caras".

— Hoje, Oi e Net estão correndo com seus investimentos para oferecer banda larga acima de 1 mega. Em diversos bairros, a rede, por ser antiga, não consegue trafegar mais que isso. É uma situação diferente da GVT, que, por ser mais nova, está construindo uma rede de fibra ótica, que tem mais capacidade — diz uma das empresas do setor.

Segundo Ricardo Falcão, diretor da Net Rio, o Rio é uma praça bastante competitiva:

— Apostamos na variedade de combos com preços atrativos. O Rio é um dos principais mercados, por isso analisamos projetos de investimentos que estejam atrelados ao crescimento da capilaridade.

Mas a briga está só no começo. A GVT já anunciou para o meio do ano o lançamento de sua operação de TV por assinatura via satélite. Para reforçar ainda mais a criação de ofertas convergentes, vai oferecer telefonia móvel, através do aluguel de redes de outras companhias, pelo modelo chamado de operadora virtual. Resta saber qual concorrente vai alugar sua rede. ■

Depois que a GVT começou a atuar na capital carioca, os preços da banda larga tiveram redução de até 50%. Reportagem do jornal O Globo de março de 2011 analisa o efeito da competição no Rio de Janeiro.

MINDOSSIÉ
Gestão à brasileira

Investir nas pessoas dá resultado

REPORTAGEM HSM MANAGEMENT
MOSTRA QUE ATÉ NO COMBALIDO
SETOR DE TELECOM ENCONTRAM-SE
ESTRATÉGIAS BEM-SUCEDIDAS, COMO
É O CASO DA GVT, OPERADORA DE
ORIGEM GAÚCHA



Se você é cliente da GVT, talvez não se chateie quando tem de entrar em contato com o call center dessa empresa de telefonia celular de origem gaúcha. É que seus operadores têm autonomia para resolver boa parte dos problemas corriqueiros, não obrigando o usuário a enfrentar a odisséia de transferências de chamadas a que nos submete a maioria das telecoms, recordistas de reclamações de consumidores e alvo de punições da agência reguladora Anatel.

Esse é um dos exemplos do que faz com que a GVT se destaque entre as competidoras do setor de telefonia móvel e banda larga do País por confiabilidade, conforme a Anatel.

O segredo? "O funcionário feliz", diz o israelense Amos Genish, presidente e um dos fundadores da empresa [na foto acima]. "É só assim que ele vai fazer o cliente feliz", explica.

A GVT faz um investimento contínuo nas pessoas que atendem seus clientes, tanto quanto em tecnologia. Entre outras coisas, ela mantém call center próprio, na contramão do padrão de terceirização dominante no mercado brasileiro. E o fato é que, desde 2006, quando começou a pesquisar o engajamento de clientes com o Instituto Gallup, medindo satisfação, recomendação, continuidade e lealdade comparativamente, ela se mantém acima das concorrentes –além de superar o índice entre as principais operadoras do mundo em termos de recomendação.

Para Genish, a qualidade do serviço prestado pela empresa começa no momento da venda. "Se compra um produto sem en-

A reportagem é de **Laura Santos**, colaboradora de HSM MANAGEMENT.

Foto: Divulgação

O CEO da GVT, Amos Genish, é considerado pela revista HSM Management um exemplo de gestor no setor de telecomunicações.

Acervo GVT



*Call center da GVT em Fortaleza, em funcionamento desde 2012.
Obedecendo a um dos fundamentos da operadora, o atendimento aos
clientes é prestado por funcionários da própria empresa.*

D

DILEMAS



A GVT VAI MANTER A **FIBRA?**



*Mais lucro, menos reclamações,
mais velocidade. Esses são
os trunfos da GVT no mundo
das telecomunicações.
Nem por isso o crescimento
vai ser fácil* / GUILHERME FELITTI

A REUNIÃO TINHA CHEGADO AO ÁPICE DE TENSÃO.

Em um escritório no centro de Porto Alegre, representantes da Companhia Estadual de Energia Elétrica do Rio Grande do Sul e de uma pequena operadora de telecomunicações pareciam não se entender. Após vencer (para espanto geral) o leilão da Anatel em 1999, a GVT tinha um ano para levantar uma operação do zero e oferecer linhas telefônicas em 24 cidades brasileiras. Para atender o interior gaúcho, só havia um jeito: instalar fibras ópticas nas redes de transmissão de energia. O israelense Amos Genish tinha concordado em pagar R\$ 4 mensais por poste a todas as outras concessionárias com quem conversou. Mas a secretária de energia do estado, com seus cabelos volumosos e voz firme, queria mais. "O que você vai trazer para o nosso estado?" O outro executivo

O rápido crescimento da GVT fez com que a revista Época Negócios levantasse a dúvida: a GVT vai manter a fibra? Em pouco tempo a empresa provou que sim.

Empresas | Tecnologia&Comunicações

Telefonia Licença de R\$ 100 mil vira bilhões e transforma a tele em uma das 25 maiores do país

GVT, de 'zebra' do setor a operadora de R\$ 16 bilhões

Graziella Valenti
De São Paulo

A Vivendi pode não ter conseguido os R\$ 18,5 bilhões (€ 7 bilhões) que pretendia pela GVT, mas isso está longe de ser um problema para a empresa brasileira inaugurada em 2000 como espelho da antiga Brasil Telecom (Oi) e que enfrentou desafios muito maiores.

A GVT, que é considerada praticamente a "zebra" do setor, criada literalmente do nada, estaria hoje entre as 25 maiores empresas brasileiras, considerando as listadas na BM&FBovespa, incluindo estatais. Para essa colocação no ranking considera-se a melhor oferta entregue à Vivendi pelo negócio, de R\$ 16,4 bilhões. No ranking só de empresas privadas, a posição da GVT melhoraria mais quatro posições. Além disso, no setor, estaria à frente da Oi, que vale cerca de R\$ 15,5 bilhões na bolsa brasileira. Perderia apenas para a Telefônica Vivo, avaliada em quase R\$ 55 bilhões, e para a Telecom Italia, atualmente em R\$ 21 bilhões.

Com 8,7 milhões de linhas em serviço, entre telefonia fixa e banda larga, e 406 mil usuários de TV, a GVT está prestes a ter fluxo de caixa livre positivo — o que pode ocorrer entre 2013 e 2014. No ano passado, conforme dados da Vivendi, registrou receita líquida de € 1,77 bilhão e lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (Ebitda), de € 740 milhões — com uma margem de 43%, muito acima da média setorial.

Para alcançar esses números, a história da GVT lembra uma sucessão de milagres. Um dos fundadores da empresa e atual presidente, o israelense Amos Genish, até já dialoga em bom português. Casado com uma brasileira e prestes a se naturalizar brasileiro, Genish decidiu que o Brasil, que entrou em sua vida como

um projeto, será agora "seu país".

"A GVT já mudou o setor. Há mais concorrência e isso me deixa muito satisfeito", disse em entrevistas ao Valor antes da finalização desse processo pela Vivendi, na quinta-feira.

Quando abriu capital em 2007, foi avaliada em R\$ 2,3 bilhões. A GVT tinha, então, fechado o ano anterior com R\$ 770 milhões de receita líquida e R\$ 255,6 milhões de Ebitda. Era o resultado de 952 mil linhas instaladas e 12,1 mil quilômetros de rede, em 62 cidades. A companhia captou R\$ 1,1 bilhão com a oferta de ações, essencialmente primária, ou seja, para o caixa da empresa.

Dois anos depois, após uma acirrada disputa, a Vivendi desembolsava R\$ 7,5 bilhões pelo negócio. Era, então, uma empresa de R\$ 1,7 bilhão de receita e R\$ 655,5 milhões de Ebitda, feitos em 84 cidades sobre uma rede de 31,4 mil quilômetros e uma base de 1,4 milhão de linhas.

Durante seus nove anos de existência acumulou investimentos de R\$ 3,8 bilhões. Após passar para o controle da Vivendi, a GVT investiu mais R\$ 5,3 bilhões e lançou operações em 53 cidades. O plano até 2018 não é menos ambicioso: R\$ 15 bilhões, ou R\$ 2,5 bilhões por ano.

Mas as cifras de bilhões demoraram a ser uma realidade na companhia. Até 2006, R\$ 100 mil faziam muita diferença no orçamento. "Às vezes, não dormia de preocupação, sem saber se conseguiríamos pagar todos os funcionários no mês."

De início, a GVT seria um desdobramento da Global Village Telecom, que funcionava como uma subsidiária da fabricante de satélites Gilat Satellites Network. O plano era que a GVT passasse a gerar demanda por meio da instalação de telefones globais por satélite.

A experiência na América Latina

com os telefones globais foi essencial para criar em Genish a paixão pelo setor, mas pouco teria a ver com o empreendimento no Brasil, que nada teria a ver com satélites.

Aqui, a fundação da GVT exigiria mais características aprendidas pelo executivo, formado em economia e contabilidade na universidade de Tel-Aviv, durante sua passagem de quatro anos como oficial do exército israelense. Foi lá que aprendeu a ter convicções em suas missões, a convencer pessoas a embarcar nelas e a gerenciar equipes em cenários caóticos. Tudo isso foi precioso na criação e sobrevivência da GVT.

Genish chegou ao Brasil em 1999, quase por acaso, ao sabor das oportunidades que o efervescente setor de telecomunicações oferecia logo após a privatização do Sistema Telebras, em 1998.

Em junho de 1999, venceria a licitação para competir com a Brasil Telecom. A ideia de participar da disputa começou em parceria com a Inepar, que abandonou a parceria na véspera do leilão.

A licença saiu por R\$ 100 mil depois que o grupo Splice, dono da extinta Tele Centro Oeste Celular (hoje Vivo), desistiu de participar após ter entregue o envelope, e a Vêper, outra concorrente (antiga espelho da Embratel), trocou suas propostas enquanto estavam fechadas. "Quando chegamos, eles tinham dois grupos enormes, com umas 20 pessoas, e nós, sete pessoas com cara de cansadas, mas ganhamos". O cansaço devia-se à dura madrugada de trabalho no Copacabana Palace, finalizando o plano de negócios que seria entregue à Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e que, a poucas horas do leilão, quase foi perdido por uma xícara de café derramada sobre todos os documentos já preenchidos. Mesmo assim, ga-

nhou o "azarão". Dali para frente, porém, acabaria o acaso. Seria só trabalho duro. "Não me lembro de um período de tanto estresse em minha vida", disse Genish.

No início, eram sócios a Gilat, que não queria o investimento no Brasil (já que a tecnologia não seria o satélite) e mais um grupo de investidores americanos, que colocaram US\$ 50 milhões no negócio, ainda na época do projeto latino-americano.

Após a comemoração da vitória, começavam as dores de cabeça: a empresa não tinha sequer uma sala alugada no Brasil e o telefone que Genish usava era emprestado de Atilano Orms, dono da Inepar. Contratar para uma empresa desconhecida foi um desafio. E a carência de gente era tão grande que praticamente bastava aparecer e levar um currículo para começar a trabalhar no dia seguinte.

A empresa tinha cinco funcionários em janeiro de 2000 e, em dezembro, eram 800. "Era caótico. Só deu certo por causa das pessoas, que se engajaram demais. Foi só por esse espírito que vencemos, não porque tínhamos a organização correta."

Com a crise de tecnologia já ron-

dando o setor, o primeiro financiamento concreto que conseguiram foi R\$ 50 milhões da IHP para a parte de tecnologia de informação. Depois disso, a Nortel liberou US\$ 200 milhões. Em um ano, a empresa teve de instalar rede em 24 cidades. Na véspera da inauguração, Genish conta que não conseguia dormir. Com a campanha comercial pronta para ir ao ar em TVs e rádios, tudo que ele se perguntava é: "As pessoas vão ligar para comprar o serviço?". Pois elas ligaram e continuam ligando. No fim de 2000, a GVT tinha 250 mil linhas em serviço. A inovação foi vender telefonia por minuto, em pacotes, e não mais em pulsos, junto com banda larga.

Genish disse que só em 2007 teve certeza de que a GVT sobreviveria, com a captação em bolsa. Foi a primeira vez que respirou verdadeiramente aliviado.

Logo após a comemoração da estreia, o executivo conseguiu uma sala na bolsa e fez uma reunião de cinco horas, às vésperas do Carnaval, para mostrar que as responsabilidades só tinham aumentado, e não diminuído. "Tive

medo que a comemoração durasse meses e acabasse com nosso semestre", disse ele.

Em 2002, o executivo chegou a pensar que era o fim do negócio, com a escalada do câmbio e todas as dívidas em dólares. Mas, uma renegociação de anos, que tornou fornecedores e credores acionistas da GVT, resolveu a questão, e a empresa seguiu.

Agora, o que Genish mais quer, além de concluir sua missão com a entrada da empresa em São Paulo, é que a GVT sobreviva como marca, que não seja esquecida, como tantas outras engolidas na consolidação setorial.

De fala franca e direta, o executivo conquista facilmente os interlocutores — inclusive os potenciais compradores — pela sinceridade ao não temer admitir os desafios mas, ao mesmo tempo, mostrar plena convicção de seus planos. Por todos os lados, dentro da GVT, o que a equipe mais destaca, de alto a baixo, é a capacidade da companhia de se mover rapidamente, de mudar o que é preciso e fazer o que dá resultado.

Reportagem do Valor Econômico de março de 2013 fala sobre a bem-sucedida trajetória da GVT e suas perspectivas no grupo Vivendi, que, após tentar vendê-la, resolveu manter a empresa como um ativo estratégico.



Equipe GVT na nova sede operacional em Curitiba, inaugurada em fevereiro de 2014 no bairro Jardim Botânico.

Arquivo / Estádão Conteúdo

Telecomunicação. Grupo espanhol fez uma primeira oferta pela operadora GVT em 2009, mas perdeu a disputa para a francesa Vivendi, que pagou R\$ 7,2 bi na época; segundo a Telefônica, combinação daria origem à maior empresa do setor na América Latina

Em uma segunda tentativa, Telefônica oferece R\$ 20 bilhões para comprar GVT

Fernando Nalagayva
CORRESPONDENTE / LONDRES
Nayara Fraga / SÃO PAULO

A Telefônica, dona da Vivo no Brasil, ofereceu R\$ 20,1 bilhões para comprar a operadora GVT. A união das empresas representaria o avanço da Vivo em telefonia fixa e banda larga em novas regiões do País e afastaria a hipótese de uma nova companhia entrar no mercado brasileiro pela aquisição da GVT. Além disso, a operação tem uma cláusula que permitiria à Telefônica acabar com um imbróglio acionário na Telecom Itália, dona da TIM Brasil.

Pela proposta divulgada ontem, a Telefônica oferece pagar ao grupo francês Vivendi, controlador da GVT, R\$ 11,9 bilhões em dinheiro – cerca de 60% da oferta – e o restante em ações. Com isso, a companhia francesa ficaria com 12% na empresa resultante da união de Telefônica Vivo e GVT. A notícia agradou a acionistas e as ações da companhia francesa subiram 3,62% ontem na Bolsa de Paris. Já os papéis da Telefônica Vivo recuaram 6,55% e os da TIM, 8,48%.

A Vivendi informou que recebeu a proposta e que deve analisá-la, mas enfatizou que "nenhuma de suas subsidiárias está à venda". Nos últimos meses, a Vivendi vendeu algumas unidades na área de telecomunicações, com objetivo de direcionar o foco para os negócios de conteúdo e mídia. A proposta pela GVT expira no dia 3 de setembro.

Oferta coloca, de novo, na mesa de negociação, a Vivendi, a espanhola Telefônica e a própria GVT, fundada em 2000 pelo ex- oficial militar de Israel Amos Genish. Em 2009, a Telefônica tentou comprar a GVT, mas acabou perdendo a disputa para os franceses, que ofereceram R\$ 7,2 bilhões pela operadora. Assim como ocorreu naquela ocasião, analistas esperam uma nova guerra de ofertas pela GVT. "Acreditamos que até a (americana) AT&T poderia estar interessada na



Cade. Com oferta, Telefônica resolve imbróglio com a TIM

DISPUTA ENTRE GIGANTES

Telefônica quer a GVT há 5 anos

2009
Disputa pela GVT
A Telefônica tenta comprar a GVT por até R\$ 50,50 por ação. Francesa Vivendi pagou R\$ 56 por ação e levou a GVT.

Julho de 2010
Telefônica Vivo
A Telefônica compra a fatia da portuguesa Portugal Telecom na Vivo e se torna a maior empresa de telecomunicações do País.

GVT", diz a analista do banco UBS, Maria Tereza Azevedo. Nesta semana, o jornal italiano *La Repubblica* informou que a Telecom Itália, dona da TIM Brasil, também faria proposta para a GVT.

Liderança. Maior empresa de telecomunicação do País, com mais de 28% de participação no

2012
Venda frustrada
Vivendi tenta vender a GVT. Houve interesse da DirecTV, dona da Sky, e de fundos de investimento. Mas as conversas não prosperaram.

Fevereiro de 2014
Saída para a TIM
Mercado especula sobre possível fusão entre TIM Brasil e GVT, negada pelas empresas.

Agosto de 2014
Retorno da Telefônica
Grupo espanhol faz proposta de € 6,7 bilhões pela GVT.

mercado de celulares (área em que a GVT não atua), a Telefônica Vivo vê nessa aquisição um passo importante para fortalecer sua presença nos segmentos de linha fixa, banda larga e TV paga.

A oferta também é encorada no mercado como uma resposta da Telefônica ao crescimento da América Móvil, dona da Claro, da

Nete da Embratel. No segundo trimestre deste ano, o grupo registrou receita líquida de R\$ 8,8 bilhões, ultrapassando os R\$ 8,6 bilhões da Telefônica Vivo. A receita líquida acumulada nos seis primeiros meses do ano também foi maior para a América Móvil – R\$ 17,4 bilhões contra R\$ 17,2 bilhões.

Os espanhóis defendem a compra da GVT com o argumento de que seria criada uma "plataforma única" no mercado brasileiro. Enquanto a Vivo lidera a telefonia móvel, a GVT é uma operadora fixa com rede moderna dedicada à internet de banda larga e que tem crescido nos últimos anos, inclusive na TV paga. "Uma combinação criaria o maior operador de telecomunicações no maior mercado da América Latina", diz a Telefônica.

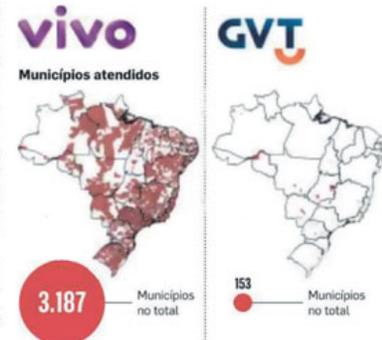
Juntas, Telefônica e GVT devem somar receita de R\$ 40 bilhões e Ebitda (geração de caixa) de R\$ 12,4 bilhões, com sinergias esperadas ao redor de R\$ 8 bilhões, avaliou o BTG Pactual. Ontem, o ministro das Comunicações, Paulo Bernardo, já sinalizou que vê nesta operação uma clara "concentração de mercado" (*leia mais abaixo*).

Se a operação for concluída, a Telefônica informou que fará um aumento de capital, no Brasil e na Espanha, para pagar a aquisição. Com a entrada de novos investidores, os atuais acionistas seriam diluídos.

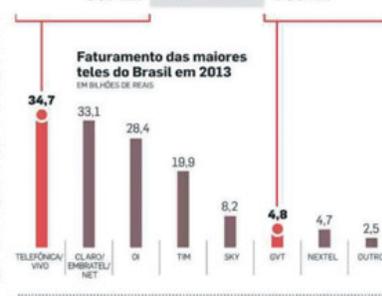
Telecom Itália. Além de reforçar a liderança no Brasil, a Telefônica tenta resolver o imbróglio na Telecom Itália. Se comprar a GVT, a dona da Vivo dará a oportunidade à Vivendi de adquirir a fatia que o grupo espanhol mantém na operadora italiana que controla a TIM Brasil. Com isso, os franceses teriam 8,3% do capital com direito a voto na Telecom Itália e a Telefônica amenizaria as preocupações de autoridades de defesa da concorrência no Brasil, já que o grupo espanhol é dono da Vivo e, ao mesmo tempo, o maior acionista individual da empresa que controla a TIM Brasil.

SINERGIA

● Vivo tem cobertura ampla no setor de telefonia móvel, mas, em telefonia fixa, TV e banda larga, GVT chega a mais Estados



SERVIÇOS OFERECIDOS E NÚMERO DE USUÁRIOS	
10,6 milhões	TELEFONIA FIXA
4,2 milhões	CELULARES
78,4 milhões	BANDA LARGA
3,9 milhões	TV POR ASSINATURA
597 mil	



O Estado de S. Paulo noticia em agosto de 2014 a formalização da oferta da Telefônica pela GVT, para ampliar competição no mercado de quadruple play e criar a maior empresa de telecomunicações da América Latina.

Dona da TIM esquentava disputa pela GVT

Operadora italiana estudava parceria com Vivendi, dona da GVT, mas foi surpreendida pela oferta da Telefónica

Proposta dos italianos prevê fusão entre TIM e GVT e deve chegar a R\$ 20,5 bilhões; maior parte será em ações

JULIO WIZIACK
DE SÃO PAULO

A disputa pela GVT esquentou. Na próxima semana, a Telecom Italia, dona da TIM, fará uma proposta superior à da Telefónica ao grupo de mídia francês Vivendi para comprar a GVT.

A **Folha** apurou que a oferta da operadora italiana pode chegar a um valor equivalente a R\$ 20,5 bilhões. Mas, diferentemente da espanhola, a Telecom Italia vai oferecer a maior parte do pagamento em ações — uma par-

cela maior em papéis da própria Telecom Italia e outra, menor, da TIM no Brasil.

Como resultado, a Vivendi passaria a ser o maior acionista da Telecom Italia e a TIM se fundiria com a GVT.

Os italianos vinham conversando com o alto escalão da Vivendi desde junho, estudando uma aliança estratégica, mas foram surpreendidos pela oferta equivalente a R\$ 20,1 bilhões da Telefónica pela GVT, nesta terça.

Agora, o presidente da Telecom Italia, Marco Patuano, e um grupo de executivos correm contra o relógio para entregar uma contraproposta.

Na oferta da Telefónica, a Vivendi receberia R\$ 20,1 bilhões, sendo R\$ 11,9 bilhões em dinheiro. A diferença seria em ações da empresa após a "combinação" de negócios.

Ainda segundo apurou a reportagem, nos planos da operadora espanhola está a fusão entre a Vivo e a GVT, mas em um prazo a ser determinado pelo Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica). As empresas acreditam que esse prazo seria inferior a dois anos.

OFERTA ANTERIOR

Em 2009, quando a Telefónica tentou comprar a GVT, disputando com a Vivendi, o Cade impôs restrições ao negócio, como a separação total das empresas por um prazo de cinco anos. Até os executivos deveriam ser mantidos.

Naquele momento, o mercado acreditava que a operadora espanhola estava interessada na GVT só para tirá-la do mercado. Os valores propostos pela GVT, à época, gi-

ravam em torno de R\$ 7,7 bilhões, e a empresa tinha cobertura inferior a cem cidades. Hoje, está em 152 municípios e possui clientes de alto poder aquisitivo que usam internet de altíssima velocidade em fibra óptica e pacotes de TV.

Desta vez, os espanhóis afirmam que manterão a GVT exatamente do jeito que ela é como forma de complementar seu portfólio de serviços. A ideia é levar um serviço de alta qualidade para público. A fora de São Paulo, justamente onde a GVT é forte.

Na capital paulista, onde a GVT entrou recentemente, a Telefónica não poderia assumir o negócio por uma restrição concorrencial (concentração elevada) e regulatória (porque a operadora espanhola é concessionária de serviço público).

ANTECEDENTES

No ano passado, a Vivendi vendeu algumas de suas empresas, inclusive de telefonia, porque entendia que precisava voltar ao seu negócio: a venda de conteúdo (mídia).

O grupo controla os estúdios da Universal e a produtora Canal+. Mas o novo presidente da Vivendi, Jean-François Dubos, entende que está havendo uma "convergência" entre as duas áreas e, por isso, decidiu avaliar as ofertas em torno da GVT.

Para ele, é importante ter presença não só na oferta de conteúdo mas na plataforma de distribuição, particularmente as redes de fibra óptica de alta velocidade — que permitem a transmissão de conteúdos sofisticados, como filmes e jogos de internet em alta definição.

QUEM É QUEM
NO JOGO DAS TELES

FUSÃO VIVO E GVT

28,6%
do mercado brasileiro

FUSÃO TIM E GVT

17,8%
do mercado brasileiro

TELECOM OFERECE

R\$ 20,5
bilhões pela compra da GVT

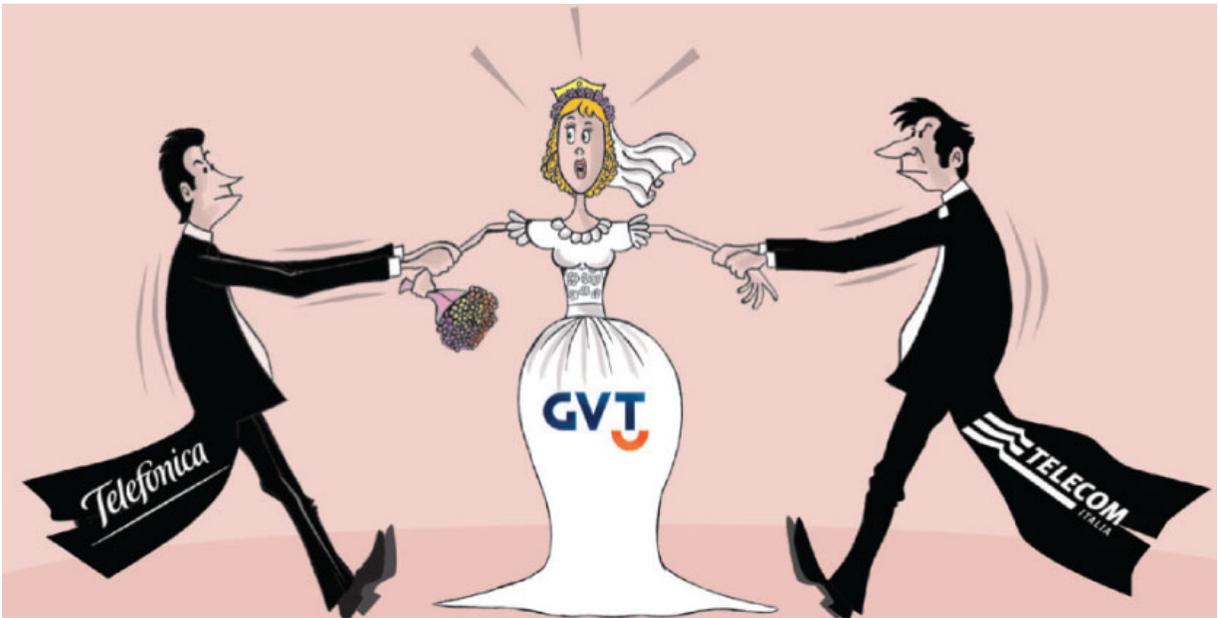
Após oferta da Telefónica pela GVT, TIM oficializa o interesse na aquisição da operadora, como mostra matéria de agosto de 2014 na Folha de S. Paulo.



Amos Genish é retratado na capa da IstoÉ Dinheiro como articulador da nova configuração do setor de telecomunicações no Brasil.



Marco Patuano, presidente-executivo da Telecom Italia, liderou operação para proposta de aquisição da GVT.



Charge de Ricardo Alonso faz graça da disputa entre Telefónica e Telecom pela GVT.



Na véspera da reunião do conselho da Vivendi, em Paris, para decidir se a GVT seria vendida para a Telecom Italia ou para a Telefónica Espanha, o representante do Goldman Sachs, Santiago Rubin, envia por WhatsApp uma foto de bastidores para o representante da Telecom Italia. A imagem comprova que a operadora espanhola já havia formalizado sua proposta para a aquisição da GVT.



Amos Genish, CEO da GVT, e Vincent Bolloré, chairman da Vivendi, brindam ao sucesso da negociação com a Telefónica, durante encontro em Paris, em janeiro de 2015.



O CEO César Alierta Izuel e o COO José María Álvarez-Pallete López, da Telefónica Espanha, peças fundamentais no processo de aquisição da GVT pela Telefónica, sempre demonstraram enorme confiança em Amos Genish e admiração por seu modo de conduzir os negócios.



O alto escalão da GVT: da esquerda para a direita, Giovane Costa (Recursos Humanos); Alessandra Bomura (TI); Gustavo Gachineiro (Assuntos Corporativos); Ciro Kawamura (Qualidade e Atendimento ao Cliente); Bruno Gentil (Finanças); Juan Claros (Engenharia e Operações); Fabiano Ferreira (Vendas); Ricardo Sanfelice (Marketing); e, no centro, Amos Genish (CEO).



Ações de responsabilidade social e ambiental sempre fizeram parte da filosofia da GVT. Acima, Xuxa no lançamento do Guia para o Uso Responsável da Internet no Instituto Central do Povo – ICP, no Morro da Providência, Rio de Janeiro, em março de 2008.



Em 2011, Marcelo Tas apresenta nova versão do guia na comunidade de Paraisópolis, em São Paulo.



Com a criação do Instituto GVT, em 2014, os projetos sociais se intensificaram. Acima, comunidade celebra a revitalização da praça Eder Sader, na Vila Madalena, em São Paulo.

ISTOÉ Dinheiro / AGÊNCIA ISTOÉ (texto: Ralphe Monzoni Jr., foto: Marcelo Justo / FOLHAPRESS)

SERÁ QUE O ISRAELENSE AMOS GENISH, QUE FUNDOU A GVT E FEZ DELA UM SUCESSO, CONSEGUIRÁ REPETIR A ESTRATÉGIA NA GIGANTE ESPANHOLA NO BRASIL?

Ralphe MANZONI JR.

UM CAPITÃO À FRENTE DA TELEFÔNICA

A ascensão do empresário Amos Genish ao comando da Telefônica no Brasil, anunciada na semana passada, não surpreende quem o conhece. Em 1999, o israelense Genish chegou ao Brasil e comprou, por apenas R\$ 100 mil, uma licença de telefonia para criar uma empresa-

espelho para competir com a Brasil Telecom, que depois se uniu à Telemar, dando origem à Oi. Em 2000, entrava em operação, em Curitiba, a

Na Isto É Dinheiro, a indicação de Amos Genish para comandar a Telefônica Vivo no Brasil é vista com bons olhos, em matéria que revela a expectativa sobre a futura gestão.

CAPÍTULO 15

Negócio de ocasião

Foi do jeito que deu. No início daquele mês de agosto de 2007, Amos Genish partiria para uma viagem internacional que duraria alguns dias. Até lá, simplesmente não estava conseguindo conciliar um horário para se reunir com Carlos Gamboa, CEO da empresa de *backbone* Geodex, quando ambos iriam detalhar a possível compra da companhia. Ao checarem as agendas, os executivos se convenceram de que a única possibilidade de se encontrarem seria no dia do embarque de Genish, no Aeroporto Internacional de Guarulhos, em São Paulo. O que não tem remédio, remediado está. Decidiram que ali seria o melhor lugar para conversar.

A negociação final entre os dois teve início em um quiosque de café. O cenário era caótico naquele dia, em decorrência de uma “operação-padrão” detonada por reivindicações trabalhistas de funcionários da Receita Federal. A fila de *check-in* tinha um tempo de espera previsto de três horas. Se ficassem conversando sentados, Genish temia perder o voo. Concluiu que o melhor seria garantir seu lugar entre a aglomeração de passageiros, enquanto fazia os últimos acertos com Gamboa. E foram. Ao final de um amistoso bate-papo, alinhando preços e condições, selaram o acordo. Foi a conta de apertarem as mãos e Genish teve que apresentar o passaporte para entrar na área de embarque. “Boa viagem”, desejou Gamboa.

Já embarcando, Genish ligou para Bruno Gentil, do departamento de finanças:

- Temos que fechar a compra da Geodex em duas semanas.
- Vamos ter, então, que focar exclusivamente na *due diligence* – respondeu Gentil, referindo-se aos procedimentos de auditoria que ocorrem

nessas ocasiões.

– Confio que o Gustavo e você possam fazer nesse tempo – replicou Genish, referindo-se ao vice-presidente de assuntos jurídicos, Gustavo Gachineiro.

O processo demorou mais do que duas semanas, o que é natural diante da complexidade da operação. Mas, ao final, constataram que estava tudo em ordem e o negócio poderia ser fechado. Em 14 de dezembro de 2007, a aquisição, consumada na véspera, era anunciada ao mercado, no valor final de 108 milhões de reais⁸⁹ (61 milhões de dólares), cerca de 10% dos recursos levantados no processo de IPO.

Anos depois, um belo dia Genish encontrou Roberto Lima, então CEO da Vivo, que comentou: “Vocês me tiraram a Geodex no último minuto.”⁹⁰ De novo, a rapidez da GVT havia feito a diferença.

Proprietária de *backbone* único, extenso e desvinculado de operadora, a Geodex era talvez o ativo mais valioso para as empresas de telecomunicações. Com 11 mil quilômetros de comprimento, cortava o Brasil de Fortaleza(CE) a Uruguaiana (RS), atendendo às principais cidades do Norte e Sul do país, “pegando carona” nos trilhos da América Latina Logística (ALL), operadora ferroviária. Com a Geodex, a GVT poderia atingir os planos de expansão fora da Região II e chegar à liderança em banda larga e transmissão de dados. Sem uma estrutura dessas, a operadora jamais seria um *player* importante no Brasil. Tanto que a empresa já havia tentado fazer a aquisição em 2006, mas o preço pedido, de 70 milhões de reais (32 milhões de dólares), era muito elevado para o seu caixa. A GVT tentou fechar um acordo, garantindo que iria fazer IPO em breve e, a partir de então, teria dinheiro, porém a venda acabou sendo fechada com outro grupo empresarial. Mas foi só aparecer uma nova oportunidade que o assunto voltou à tona. E a possibilidade não demorou a se materializar.

Assim que a GVT realizou o processo de IPO, Gamboa foi parabenizar o cliente locatário do seu *backbone* pelo feito. Genish agradeceu e já foi perguntando ao executivo se os novos controladores, que estavam na operação havia menos de um ano, não se interessariam em vender a Geodex. A resposta dos acionistas foi sim – desde que fosse um negócio bem remunerado. Mais que depressa, os executivos da GVT se propuseram marcar um encontro para acertar a transação, antes que a notícia da

possibilidade de venda da Geodex chegasse à concorrência. A GVT chegou primeiro e levou.

Na verdade, o negócio foi bom para as duas partes. Para os antigos controladores da Geodex, representou uma valorização interessante. Para a GVT, foi a chave do sucesso. A Geodex, como ficou provado, valia bem mais nas suas mãos. O prêmio pago a mais parecia muito, mas não foi, considerando o efeito que teve com a geração de sinergias e a viabilização de crescimento. Há ainda outro aspecto na compra que merece ser explorado. Quando nasceu, a GVT optou por concentrar esforços de investimento na construção de uma rede local (última milha) para atingir seus clientes e evitar dependência das redes das concessionárias. Dessa forma, teria mais flexibilidade com produtos e poderia controlar melhor a qualidade do serviço prestado. “No primeiro momento, a GVT optou por não investir em *backbones*, pois o tráfego entre cidades, restrito a voz, exigia capacidade reduzida de transporte, havia vários provedores nas principais rotas e o transporte de longa distância poderia ser alugado de terceiros a baixo custo”, explica Gustavo Gachineiro, de assuntos corporativos.

A estratégia foi bem-sucedida no primeiro momento e fez com que a base de assinantes aumentasse. No entanto, com o passar dos anos, a expansão geográfica, de um lado, e a transmissão cada vez maior de dados (com o crescimento da banda larga), de outro, fizeram com que a necessidade de um *backbone* próprio crescesse. Gachineiro prossegue na explicação: “Acho que é razoável afirmar que a GVT deixou de investir em *backbone* quando fazia sentido e investiu com agilidade e precisão quando foi necessário. Várias empresas entrantes, como Intelig e Metrored, fizeram grandes investimentos em *backbone* já no começo de suas operações, adotando modelos diferentes dos da GVT.”

A aquisição da Geodex ilustra de forma típica o que foi feito com o montante arrecadado com o processo de IPO. Melhor dizendo, talvez essa compra tenha sido a decisão de maior impacto, mas não foi a única destinação. Nem a primeira, que foi saldar dívidas de curtíssimo prazo, da ordem de 200 milhões de dólares. Assim, o dinheiro antes drenado sob a forma de juros poderia ficar no negócio.

Aliviado o peso da dívida, a empresa apontou seu foco para investimentos em rede e expansão geográfica. Ao longo de 2007, a GVT

investiu três vezes mais do que no ano anterior e bateu recorde na ampliação de infraestrutura ao também triplicar o número de acessos construídos. Com isso, a empresa ampliou sua atuação fora da Região II, que até então se restringia marginalmente aos mercados corporativos de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. O novo foco era o varejo, a começar pelas maiores cidades.

O primeiro grande mercado, em 2007, foi Belo Horizonte. Com investimentos de 100 milhões de reais, a GVT levou o serviço para residências e pequenas e médias empresas da cidade. A abordagem era a de sempre, pautada pela escolha minuciosa das áreas, armários, cabeamento de alta velocidade e comunicação direcionada. A operação foi um enorme sucesso. Em menos de dois anos, a GVT alcançaria uma participação de mercado de 26% em banda larga nas áreas da capital mineira em que tinha rede. A compra da Geodex, em dezembro daquele ano, iria potencializar a expansão para outras regiões.

Os investimentos também foram fortes em produto. De modo que, em 2008, a GVT decidiu elevar o padrão de mercado, acabando com a era dos Kbps (quilobits por segundo, unidade de transmissão de dados). Com mais de 95% da rede apta a transmitir banda larga, passou a comercializar somente velocidades de banda larga acima de 1 Mbps (megabits por segundo), inclusive adotando preços acessíveis para 10 Mbps e colocando em seu portfólio opções de até 100 Mbps. Com esses serviços, batizados de Power, revolucionou o mercado de banda larga, tornando-se a única empresa brasileira a ofertar uma combinação de velocidade e preços acessíveis de forma abrangente a várias cidades brasileiras.

A opção de oferecer ultravelocidades estava fundamentada na tecnologia e na arquitetura adotadas em sua rede de telecomunicações. A “última milha” curta, que nessa época já chegava a 400 metros em média, comparada a extensões de até 5 quilômetros adotadas nas redes das concessionárias, assegurou qualidade e desempenho ao serviço. O sucesso da estratégia se refletiu na imensa adesão dos clientes à banda larga: 73% deles optaram pela ultravelocidade, número superior ao de países de ponta em internet rápida. Para garantir a qualidade do serviço, em estudos feitos junto a seus clientes e ao mercado, a GVT descobriu que precisava também inovar na logística. Os modems oferecidos na praça eram incompatíveis com altas velocidades de internet.

Até então, a prática corrente era que os usuários comprassem os modems e as operadoras os instalassem juntamente com o serviço de banda larga. Após muitos cálculos, a GVT constatou que muito do custo com visitas técnicas estava associado não ao serviço de banda larga, mas à manutenção do modem do usuário, muitas vezes de baixa qualidade. Passou, então, a comprar modems de boa qualidade em grande quantidade (para diminuir o custo unitário) e disponibilizá-los sem custo adicional aos usuários, na compra de velocidades de 10 Mbps ou superiores. Com a iniciativa, a percepção de qualidade da GVT subiu – já que o serviço necessitava de menos manutenção –, a empresa economizou dinheiro com a redução de visitas técnicas e diminuiu o número de chamadas ao *call center*, bem como a complexidade do trabalho para os instaladores, que antes tinham de ser treinados para resolver problemas em dezenas de modems. Tudo isso reforçou seu posicionamento estratégico como empresa *premium*. Pouco tempo depois, as outras operadoras seguiram essa prática da GVT.

Com a compra da Geodex, uma rede de vanguarda e pacotes de internet de alta velocidade, em 2008 a GVT estava mais do que preparada para continuar sua expansão. E assim ampliou seus serviços para Contagem e Betim, na região metropolitana de Belo Horizonte, Salvador – a primeira capital atendida no Nordeste –, além de outros municípios do Paraná e Rio Grande do Sul, sua região original de atuação. Em dezembro, obteve empréstimo de mais de 600 milhões de reais (253 milhões de dólares) do BNDES, turbinando a ampliação. Em 2009, chegava a Vitória, Vila Velha e Serra, no Espírito Santo, e alcançava mais duas cidades nordestinas: Recife e Jaboatão dos Guararapes, em Pernambuco.

O sucesso dessa expansão foi impressionante, sobretudo pela agressividade na entrada, oferecendo banda larga dez vezes mais veloz e quase três vezes mais barata que a da concorrência. Lembra Ricardo Sanfelice, vice-presidente de marketing e na GVT desde 2001: “A GVT entrou em Recife oferecendo 15 Mbps a 79 reais, enquanto a concorrência praticava, em média, 179 reais por 1 Mbps.” Naquele cenário, a GVT poderia cobrar mais ou oferecer menos, e ainda assim se destacar da concorrente. Mas não fez isso. “Nós pensamos: ‘Por que o consumidor do Nordeste deve pagar mais que o do Sul? Vamos levar o preço do Sul para lá’”, conclui Sanfelice sobre a decisão tomada. A reação da concorrente foi baixar os

preços, mas o movimento foi tardio. Afinal, levou o consumidor a pensar: “Se tinha condições de fazer isso antes, por que não fez?” E a nova proposta se convertia em convicção ainda maior para mudar de operadora. Há quem atribua o sucesso da GVT nesse ciclo de expansão ao fato de a concessionária ter se desacostumado à competição. Já fazia quase cinco anos que a antiga concorrente, Vésper, tinha saído do mercado.

Apesar de todo esse sucesso, e mesmo vendo dinheiro em caixa pela primeira vez, a GVT não arrefeceu sua rígida postura de disciplina financeira. Manteve a mesma posição de austeridade e barganha nas negociações com fornecedores, conforme relata Affonso Chaves: “Quando o processo de IPO foi formalizado e todo mundo soube que a GVT recebera um bilhão de reais, os fornecedores chegavam até mim na expectativa de melhorar os preços. Ao que eu dizia: ‘Não mudou nada, continuamos querendo desconto e o melhor preço.’ Mantivemos metas e planos de redução de custos, até aproveitando que agora nós comprávamos mais.”

A escolha dos investimentos continuava sob os mesmos critérios rigorosos de decisão: quais seriam os primeiros a serem implantados e com que perspectiva e velocidade de resultado – e isso exigia cálculos, análises, projeções com o máximo de precisão. Aquela mentalidade de ‘não poder errar nos investimentos’, acalentada pelos anos de recursos escassos, havia se decantado na cultura da empresa. Isso ajudou na expansão subsequente com uso dos recursos do processo de IPO. A escolha de cada nova cidade, de cada bairro, de cada rua, do lado da rua onde passar a rede resultava de uma cuidadosa coleta de informações pela empresa, cruzamento com informações de mercado, entendimento do perfil dos habitantes, análise de viabilidade econômico-financeira, potencial de velocidade de ganho de participação de mercado – tudo isso considerado nos chamados *business cases*. Sanfelice explica: “Da *startup* até o processo de IPO, tivemos uma fase de vacas magras, de eficiência e gestão financeira. Em 2007, entrou o dinheiro do processo de IPO e replicamos o modelo de negócio em maior escala para um novo ciclo de expansão geográfica.”

Como consequência do trabalho, os resultados alcançados ao final do primeiro ano como empresa de capital aberto corresponderam à confiança dos investidores, clientes, equipe e observadores do mercado. Sua receita líquida foi de quase um bilhão de reais, com 40,1% de Ebitda. O jornal

Valor Econômico avaliou a ação da GVT, em 2007, como o investimento com melhor rentabilidade entre as opções da Bovespa.

O ano de 2008 seguiu na mesma toada, com a GVT amealhando prêmios e alcançando resultados positivos. A empresa recebeu o IDC Innovation Awards pelo projeto do ano em banda larga. Ainda naquele ano, foi considerada, pelo banco internacional JP Morgan, uma das melhores opções de investimento em telecomunicações no Brasil e classificada como a terceira melhor opção de investimento para acionistas na categoria de empresas com valor de mercado entre 5 bilhões e 15 bilhões de reais (2,14 e 6,42 bilhões de dólares), no ranking “Melhores Companhias para Acionistas” da revista *Capital Aberto*. Foi identificada como a única do setor de telecomunicações com bom desempenho em todos os itens analisados: liquidez, criação de valor, retorno financeiro, governança corporativa e sustentabilidade. “Em qualquer cenário e sob quaisquer condições, a GVT sempre foi uma empresa consistente, superando o crescimento e os indicadores previstos”, explica José Olympio Pereira, do Credit Suisse.

A *IR Magazine*, publicação valorizada entre os formadores de opinião, premiou Amos Genish em 2008 na categoria de Melhor Desempenho em Relações com Investidores por um CEO ou CFO. O mercado reconhecia os feitos do gestor. Segundo Maurício Fernandes, do Bank of America Merrill Lynch, a disposição de Genish para conversar com o mercado financeiro foi determinante: “Amos sempre foi transparente: a coisa boa era boa, a coisa ruim era ruim, e ele inclusive corrigia abertamente o que estava errado.” Andrew Campbell, do Credit Suisse, corrobora a opinião, reforçando a transparência e visibilidade da GVT quando apresentava seus resultados: “Lembro-me de alguns investidores que queriam fazer um cálculo mais detalhado sobre retorno de capital e o Amos se envolvia diretamente para ajudar e tirar essas dúvidas.” Denis Jungerman, também do Credit Suisse, complementa: “O contato constante com o mercado gerava resultados. Isso fez com que a companhia, quando de capital aberto, sempre tivesse os valores acima das outras do setor. A GVT é percebida como uma empresa *premium*.” Outro a endossar o coro da aprovação do mercado é André Esteves, do BTG Pactual: “A GVT, enquanto foi de capital aberto, era admirada e querida por investidores. Foi uma pena quando a empresa fechou o capital. O mercado lamentou a falta de um veículo como ela.”

A Hewitt Associados, consultoria de recursos humanos, realizou a pesquisa “Melhores *Call Centers* para se Trabalhar” e classificou a GVT como a melhor nesse quesito no setor de telecomunicações. A empresa mantinha área de atendimento 100% própria, empregando cerca de mil pessoas dedicadas exclusivamente ao relacionamento com o cliente. Em 2009, entrou em vigor a regulamentação dos *call centers* no Brasil, prevendo o atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana. O regulamento sacramentava como lei práticas que a GVT já adotava, portanto o ajuste não demandou esforço expressivo. Também em 2008 e 2009 a revista *Carta Capital* classificou a GVT como a primeira entre “As Empresas Mais Admiradas no Brasil”, na categoria Operadoras de Telefonia Fixa.

A responsabilidade assumida com o processo de IPO, de dar retorno aos investidores, materializava-se. A GVT terminou 2008 com receita líquida recorde de 1,32 bilhão de reais (640 milhões de dólares), um crescimento de 34,6% em comparação ao resultado obtido em 2007. As ações da empresa, lançadas a 18 reais, eram negociadas em outubro de 2008 a 37,60 reais, uma alta de 108%.⁹¹

Verdade seja dita, não é que tais resultados tenham sido alcançados em razão de um ambiente benigno. Melhor afirmar que a GVT os alcançou apesar de um contexto de competição extrema, e em meio a uma crise que se abateu sobre os negócios com toda sua virulência durante esse período...

CAPÍTULO 16

Enquanto isso...

Estava tudo indo de vento em popa com a GVT. Aliás, com as telecomunicações de forma geral. A rigor, desde que a Telebras fora privatizada, em 1998, o setor passava por sucessivas mudanças, algumas de tirar o fôlego. Eram fusões, aquisições, parcerias, vendas, associações, trocas de comando, em um vaivém que obedece à lógica agressiva do dito capitalismo globalizado. Nem todas essas alterações impactaram o segmento de forma estrutural, e algumas nem sequer chegaram ao conhecimento do consumidor final. Mas outras tiveram grande repercussão, reverberando direta ou indiretamente, de forma imediata ou paulatina, nos negócios e na operação da GVT, ou no mínimo convivendo lado a lado com a empresa e influenciando decisões futuras.

Em 2005, aconteceu o desenlace de uma situação que, enquanto não se resolveu, de alguma forma beneficiou a GVT. Trata-se da saída do Banco Opportunity da Brasil Telecom (BrT). Desde 2003, assistia-se ao embate público entre os acionistas da BrT. A história remontava às suas origens, em 1998, quando a incumbente Tele Centro Sul, assim chamada em função de sua área de cobertura, foi privatizada. À época, o Opportunity, junto com a Telecom Italia, o Citibank e alguns fundos de pensão brasileiros, pagou 2,07 bilhões de reais (847 milhões de dólares) pela empresa, logo rebatizada de Brasil Telecom.

Curiosamente, a estrutura societária complexa dos fundos investidores permitiu que o Opportunity mal colocasse dinheiro na operação, mas, ainda assim, ficasse com a gestão. Seu poder na BrT foi reforçado em 2002, quando, por questões regulatórias, a Telecom Italia teve de se afastar da BrT para lançar no Brasil a TIM. Na ocasião, a Telecom Italia transferiu ao

Opportunity metade das ações com direito a voto na BrT, com a possibilidade de recomprá-las.

Mas as relações, que não eram exatamente amistosas desde o início, começaram a azedar. Ainda em 2002, a BrT adquiriu licenças para celular, o que a tornou competidora da TIM. Com o tempo, as desavenças entre os sócios aumentaram, ganharam destaque na mídia e terminaram em disputa jurídica pela qual a Telecom Italia – e, a seguir, os demais acionistas – buscou reaver a gestão da empresa. A questão se resolveu em 2005, quando o Citibank conseguiu, na justiça, afastar o Opportunity do comando da BrT. Por outro lado, a Telecom Italia adquiriu, por cerca de 1,1 bilhão de reais (450 milhões de dólares), as ações da BrT de posse do Opportunity. Mas a situação não durou muito. Os fundos e o Citibank compraram, por 500 milhões de dólares, a parte dos italianos na companhia.⁹²

Os embates na BrT beneficiaram diretamente a GVT. Ora, como olhar para fora quando a própria casa arde em chamas? Concentrada em apaziguar as disputas internas, a concorrente deixou aberto um flanco por onde a GVT avançou. Maurício Fernandes, do Bank of America Merrill Lynch, avalia que a GVT foi beneficiada porque seus competidores, primeiro a Brasil Telecom e depois a Telemar, “enfrentaram grandes problemas societários e operacionais”, enquanto a GVT se manteve focada na operação. “Problemas societários”, no caso da BrT, refere-se sobretudo às disputas entre acionistas da empresa.

Em meados de 2002, a Telemar, concessionária Norte Leste, criou o braço de telefonia móvel, a Oi, denominação que, a partir de 2007, seria utilizada de forma única em todos os serviços da empresa – operação esta que não foi apenas uma unificação de marcas, mas a integração da empresa de telefonia fixa à companhia de celular. Tão logo a Oi consumou esse passo, novas articulações se seguiram. BrT e Oi iniciaram conversações com vistas à união. Luiz Eduardo Falco, presidente da Oi por ocasião da fusão, defende a lógica da transação: “As duas empresas, juntas, poderiam aumentar sua escala de operação, melhorar suas margens e obter maior capacidade de investimento, num setor em que isso é fundamental.”

No arranjo que se configurou, a Oi absorveria a Brasil Telecom. O que não era um mau negócio para o Citibank e os demais acionistas da BrT. Conforme defendeu Ricardo K., presidente da BrT entre 2005 e 2008, sob

sua gestão “a empresa saiu de um Ebitda de 1 bilhão para 4 bilhões em três anos, e também foi vendida por sete vezes o valor de sua compra”.

Acertadas as bases do casamento, o comunicado da intenção da Oi de adquirir a BrT veio a público no final de 2008. A “supertele”, como foi apelidada, nascia com receita bruta anual de 41 bilhões de reais (19,96 bilhões de dólares), concentrando 22 milhões de telefones fixos e quase 30 milhões de celulares. Teria posição dominante em todos os estados brasileiros, à exceção de São Paulo. Porém, pelas regras do setor de telecomunicações, a operação não era permitida. A negociação dependia de uma modificação no PGO (Plano Geral de Outorgas), que impedia duas concessionárias de telefonia fixa de terem o mesmo controlador. Em 2008, eram quatro concessionárias regionais: Oi, BrT, Telefônica e Embratel, sem mencionar a CTBC e a Sercomtel. O presidente da república, então, sancionou um novo decreto com alterações no PGO permitindo que até duas concessionárias de regiões distintas tivessem o mesmo controlador.

Todavia, a união deixou um fardo com que era difícil de arcar: uma dívida que, com o tempo, alcançou a cifra de quase 40 bilhões de reais (17 bilhões de dólares). Mais uma vez, um movimento que beneficiou a GVT. Conforme explica Ricardo K., o tamanho da dívida da Oi dificultava a realização de investimentos, algo particularmente grave em um setor intensivo em capital. “É um setor em que a cada dez anos você tem uma ruptura tecnológica. Se não tem dinheiro para investir, como manter a qualidade e sobreviver?”, avalia o executivo.

A falta de recursos para investimento, somada a uma rede mais antiga herdada da Telebras e à ausência de concorrência durante muitos anos, explica por que competir com a Oi foi, de certo modo, uma “sorte” para a GVT. Quem corrobora esta ideia é Valim, ex-presidente da NET e da Oi, esta última posição assumida em 2011: “Enquanto a Oi estava ocupada com seu processo de consolidar a fusão com a Brasil Telecom, negociar dívida e lançar celular em São Paulo, a GVT ganhou muito espaço na região da Oi.” Ou seja, além dos fatores explicados, o executivo lembra mais um que consumiu muita energia da Oi na ocasião: o início das operações em telefonia móvel no estado de São Paulo, até então o único do país onde a operadora não estava presente.

Se a fusão da Oi com a BrT criou a maior companhia de telecomunicações do país, a maior empresa de telefonia móvel da América

do Sul fora formada alguns anos antes, em 2003, pela parceria entre Portugal Telecom e Telefónica Móviles. Batizada de Vivo, nasceu com presença em oito estados e mais de 17 milhões de clientes, número equivalente a 10% da população brasileira à época e a 48% do mercado de telefonia celular do Brasil. Após a aprovação da Anatel, passou a atuar em dezenove estados mais o Distrito Federal, cobrindo 86% do território nacional e atingindo um mercado que representava 83% do PIB e 73% da população do país. Com a parceria, as operações antes regionais – Telesp Celular, Tele Sudeste Celular, Global Telecom, CRT Celular, Tele Leste Celular, NBT e TCO – ficaram todas sob um único comando.⁹³

Entretanto, nem tudo foram flores na convivência entre os portugueses e os espanhóis acionistas da Vivo. Já havia algum tempo, tinham surgido divergências sobre a condução da companhia, que foram resolvidas em 2010 quando a Portugal Telecom anunciou, de uma única tacada, dois grandes negócios no Brasil. A empresa portuguesa vendeu a participação na Vivo para a Telefónica, por 7,5 bilhões de euros (9,83 bilhões de dólares), e comprou 22,4% da Oi, por 8,44 bilhões de reais (4,78 bilhões de dólares), um pouco menos da metade do valor recebido dos espanhóis.⁹⁴

Outro *player* extremamente relevante no Brasil chegou de forma sutil, firmando sua presença anos depois dos estrondosos leilões da privatização ou mesmo da concessão das empresas-espelho. Trata-se da Telmex, empresa de telecomunicações mexicana, controlada por um dos homens mais ricos do mundo, Carlos Slim. Sua aproximação foi gradual. Em setembro de 2003, era criada uma operadora de telefonia móvel, a Claro, com foco em GSM, tecnologia recém-chegada. Surgia da fusão de outras seis: Americel (que iniciou sua rede TDMA em 1997 no Centro-Oeste e parte da região Norte) e cinco companhias que começaram a operar em 1998: ATL (RJ e ES), BCP Nordeste, BCP SP, Claro Digital (RS) e Tess (interior e litoral do estado de São Paulo). Até então, tratava-se da união de pequenas operadoras locais. Mas, em 2006, o caso mudou de figura. A America Móvil, de Slim, adquiriu o controle da Claro.

Não era a primeira investida de Slim no país. Um pouco antes, em março de 2004, sua Telmex já havia comprado a Embratel. A transação foi aprovada pela Anatel logo depois, em junho daquele ano. Mas o empresário mexicano queria mais. No mesmo mês, adquiriu participação na NET,

empresa de televisão a cabo. A Anatel aprovou a operação em março de 2006.

As investidas foram apenas o começo de uma trajetória que demonstrava as grandes pretensões do bilionário mexicano no Brasil. No mesmo ano de 2006, em outubro, a NET anunciou a compra, por cerca de 1,3 bilhão de reais (606 milhões de dólares),⁹⁵ da Vivax, segunda maior operadora de TV por assinatura em base de assinantes do país, que atuava principalmente no interior do Estado de São Paulo e também possuía serviços de internet banda larga. A operação ocorreu em duas etapas e não houve pagamento em dinheiro, mas sim troca de ações, o que exigiu um aumento de capital da NET. A esta seguiram-se as aquisições da BIGTV, operadora brasileira de TV por assinatura, integrante das Organizações Globo, e da ESC 90, operadora de TV por assinatura e internet banda larga que atuava nas cidades de Vitória e Vila Velha, no Espírito Santo.

Ainda em 2006, a NET lançou uma oferta que iria revolucionar o mercado: o pacote *triple play*, composto de internet banda larga, telefonia fixa (o “NET Fone”) e TV por assinatura. Com a ajuda de sua controlada Embratel, pôde oferecer serviços de telefonia local e de longa distância baseados em voz sobre IP (VoIP) nas cidades cobertas por seus cabos. A abrangência do serviço, num primeiro momento, foi limitada, mas com investimentos subsequentes alcançou o “filé-mignon” do mercado de telecomunicações: as cidades de São Paulo, Campinas, Santos, Belo Horizonte, Brasília, Florianópolis, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Curitiba. Entre outros benefícios, o usuário podia fazer ligações locais de NET Fone para NET Fone sem nenhum custo e falar com outro telefone da NET em território nacional pelo preço da tarifa local. Na ocasião, a NET já possuía 1,5 milhão de assinantes de TV paga (entre digital e analógica) e 366 mil usuários de internet banda larga, demonstrando que, apesar de chegar depois, estava destinada a ser um *player* expressivo no mercado brasileiro de telecomunicações.⁹⁶

A propósito, ao lançar seu produto *triple play*, a NET se beneficiou da assimetria regulatória: a possibilidade garantida pela legislação de que empresas de TV a cabo operassem telefonia fixa, mas não a relação inversa. Ou seja, companhias de telefonia até poderiam operar outros tipos de TV por assinatura, por exemplo, se adquirissem uma licença DTH (do inglês

direct to home, uma modalidade de transmissão de televisão digital via satélite), mas não podiam operar serviços de TV a cabo. O tema foi uma pedra no sapato das operadoras de telefonia, sobretudo fixa, que viram empresas de TV a cabo – basicamente, a NET – avançar sobre seu mercado, sem poder revidar à altura.

Até que elas tentaram. Além de apresentar um pleito à Anatel para rever essa assimetria, procuraram realizar alianças com operadoras de TV por assinatura via satélite e fazer ofertas conjuntas. Nessa linha, a BrT formou uma aliança com a Sky. O mesmo caminho foi seguido pela GVT, que formou parceria com a Sky em agosto de 2009 – mas deixando claro sua intenção de entrar no segmento de TV.⁹⁷ Até porque, convenhamos, a oferta era frágil. Tratava-se de um acordo comercial mediante o qual os dois produtos seriam vendidos juntos e a conta viria numa só fatura. Mas eram tecnologias distintas de empresas diferentes. Isso sem mencionar a relação curiosa mediante a qual o mesmo parceiro ficava transitando entre concorrentes.

A Telefônica não ficou assistindo passivamente ao espetáculo da TV por assinatura. Em outubro de 2006, anunciou a compra da TVA, do Grupo Abril. Os valores da transação não foram divulgados,⁹⁸ e ela preparou o terreno para a empresa ingressar no *triple play*.

Outros movimentos ocorreram no segmento, embora não envolvendo os grandes nacionais do setor, mas sempre conturbando a concorrência em um negócio para lá de disputado. Um deles foi a fusão da Sky com a DirecTV, anunciada em 2004 e aprovada pela Anatel em 2005. A bem da verdade, não pegou ninguém de surpresa. Isso já era esperado pelo mercado desde que as duas empresas passaram a estar sob o mesmo guarda-chuva do magnata de mídia Rupert Murdoch, da News Corp. A companhia, que já comandava a Sky, adquiriu em 2003 posição de controle no DirecTV Group, então o maior grupo de TV via satélite dos Estados Unidos. Estava sendo criado o monopólio virtual no segmento de TV via satélite nos principais mercados da América Latina. O DirecTV Group comprou a fatia da News Corp. na Sky Latin America por 579 milhões de dólares. No caso brasileiro, a DirecTV adquiriu as ações da Sky Brasil que pertenciam à News Corp. e à Liberty Media.

Mas a assimetria regulatória começou a cair por terra em 2011, com a aprovação pelo Congresso de uma nova lei de TV por assinatura, e despençou finalmente em 2012, com a regulamentação pela Anatel. A medida reduziu as restrições à participação estrangeira em empresas do setor, estabeleceu cotas de conteúdo local na programação paga e permitiu a entrada das empresas de telefonia nesse mercado. Foi reaberto o processo de outorgas para empresas interessadas em prestar o serviço via cabo. Uma única autorização permitiria à operadora prestar o serviço de TV por assinatura em todo o país, usando a tecnologia mais adequada para cada região – cabo ou satélite.

Era nesse mar turbulento que a GVT navegava no final da primeira década do século XXI: concorrentes tradicionais cada vez mais robustos, novos competidores entrando em cena, serviços de telefonia empacotados juntamente com internet e TV, e expansão da TV por assinatura. A resposta da GVT veio sob duas formas: consolidar seu modelo de negócios e, mais cedo ou mais tarde, entrar no mercado de TV por assinatura.

CAPÍTULO 17

Um jeito próprio de ser

“Você é muito novo. Eu nunca iria contratar um diretor jurídico com sua idade. Por que acha que poderia trabalhar aqui?” Essas frases foram as “boas-vindas” que Amos Genish deu a Gustavo Gachineiro, um jovem de 32 anos que estava concorrendo à vaga de diretor jurídico da GVT, em 2002. Evidentemente, o candidato sentiu o golpe, mas não demonstrou. Sem perder o foco, foi respondendo com segurança a todas as perguntas que lhe eram feitas. Uma hora e meia depois, recebeu ali mesmo um sinal de que havia se saído bem.

Os dois despediram-se e ficaram de se falar de novo. Sem se deixar levar apenas pela primeira impressão, Genish começou a ligar para todos os ex-empregadores de Gachineiro em busca de referências, sofrendo com o português que ainda estava aprendendo, mas usando as ferramentas de que dispunha para saber tudo o que queria. Mais uma vez, gostou do que ouviu.

Depois do interrogatório promovido por Genish, foi a vez de Shaul Shani sabatinar Gachineiro. O empresário foi direto ao ponto: “O Amos aprovou o seu perfil, mas por mim a GVT não contrataria você, porque precisamos de alguém com mais experiência.”

Como havia um empate, combinaram um encontro a três, para tirar a prova dos nove. Dessa vez, em uma charutaria, o que deixou Gachineiro ainda mais intrigado com o que estava acontecendo. Chegando lá, era tanta fumaça que um mal podia ver o outro. Shani perguntou o que o convidado queria beber. Quando ele pediu água, ouviu sem maiores preâmbulos: “Não, quero que você beba alguma coisa alcoólica.” O que mais espantou Gachineiro foi o fato de ele estar sendo colocado à prova sem que ninguém escondesse o jogo, sem disfarçar. Papo vai, papo vem, entre um gole aqui e

uma baforada ali, eles acabaram entrando em um acordo e o jovem foi contratado ali mesmo.

Bem, se já estava trabalhando, mãos à obra. Genish passou para Gachineiro uma caneta e um guardanapo e disse: “Anote aí as suas metas para o primeiro semestre de 2003.” Gachineiro entendeu o recado: “Na GVT, é preto no branco, olho no olho, ninguém faz de conta, é a cultura das portas abertas mesmo, em todos os sentidos.” E continua: “Além da transparência nas metas e na cobrança, há uma genuína preocupação com as pessoas. Ter as pessoas certas, nos lugares certos, no tempo certo, sempre foi fundamental para a GVT e todo o *management*, incluindo o Amos, que sempre investiu muito tempo nos processos de seleção, verificando pessoalmente referências de muitos candidatos, como fez comigo.”

Um dos grandes desafios que a GVT tem conseguido vencer é a manutenção de uma cultura organizacional que, por ser forte, atinge vários aspectos e meandros da corporação. A empresa tem um jeito próprio de trabalhar, de contratar, de conviver, de atuar, uma personalidade moldada tanto para dentro de si quanto para fora do mercado. Prova disso é que, vencidos os déficits de caixa, a despeito do vaivém do segmento de telecomunicações, a empresa manteve o crescimento constante, com entrada em novas cidades, lançamento de produtos e resultados crescentes, e foi reconhecida por meio de prêmios. É verdade que nem tudo foi fácil, mas a GVT estava conseguindo se manter firme e forte, o que não era pouca coisa, considerando o contexto.

Em setembro de 2008 eclodiu uma das maiores crises econômicas mundiais desde o *crash* da Bolsa de Nova York em 1929. Embora seus sinais já estivessem presentes havia meses, manifestados nas complicadas operações de crédito imobiliário baseadas em “títulos podres”, os *subprimes*, a implosão se deu com a quebra do Banco de Investimentos Lehman Brothers e de dezenas de outros em Wall Street, no restante dos Estados Unidos e no mundo. O mercado de ações despencou em todos os lugares e diversas grandes corporações – e mesmo países – quebraram. O impacto da crise foi menor no Brasil, com efeito mais pronunciado em empresas dependentes do mercado exterior.

Por esses motivos, embora os acontecimentos mundiais não tenham poupado a GVT, dessa vez o choque foi menor do que em crises anteriores.

Até porque a empresa estava com a musculatura reforçada com os recursos do processo de IPO e os resultados crescentes. Houve, sim, quedas no valor das ações, mas abaixo da média do mercado. Os papéis da GVT se mantiveram entre as melhores opções de investimento nos rankings dos analistas financeiros brasileiros e até de bancos internacionais, como o JP Morgan, o Merrill Lynch e o Goldman Sachs. As vendas também se refrearam, mas não a ponto de impedir um crescimento recorde em 2008. E o ritmo de expansão para novas cidades não diminuiu. Além do crescimento nos segmentos de varejo e corporativo, a GVT começou a investir no setor público. No fim de 2008, venceu uma licitação do Ministério do Planejamento, conquistando uma conta de mais de 1 milhão de reais (480 mil dólares) por mês. O acúmulo de bons resultados trouxe a reboque uma lista de premiações. Também foi grande a quantidade de reconhecimentos relativos ao ambiente de trabalho e à satisfação dos funcionários. E tudo isso em meio a uma crise mundial sem precedentes e ao acirramento da competição no setor.

Todas essas experiências e os resultados ajudaram a consolidar uma identidade própria, que, se já era peculiar, ficou ainda mais forte. O professor Edgar Schein, da Sloan Management School, faculdade de negócios do MIT (Massachusetts Institute of Technology), referência internacional nos estudos sobre cultura organizacional, define a cultura como “um conjunto de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu durante o aprendizado sobre como lidar com questões de adaptação externa e integração interna – e tais pressupostos funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas”.⁹⁹ A cultura de uma organização se forma a partir de crenças, valores e concepções de mundo dos fundadores. É consolidada com as experiências vividas, sobretudo aquelas em episódios críticos. Os resultados dessas vivências, sejam bem ou malsucedidas, decantam-se como aprendizado sobre como as coisas funcionam. E tais conhecimentos são cristalizados e perpetuados em processos organizacionais, na linguagem, em ritos, em documentos, em valores declarados e até em manifestações cotidianas sobre o modo de se vestir ou o layout dos escritórios.

No caso da GVT, é possível identificar de que forma os traços dos fundadores e as experiências se combinaram para consolidar uma cultura particular. A ênfase no planejamento e na execução é uma característica notória. A entrada da empresa em determinado negócio é antecedida por detalhados estudos de viabilidade. E o fato de o processo ser executado de forma minuciosa não significa que não tenha ritmo. Foi assim em decisões sobre em qual tecnologia apostar, os mercados e as cidades nos quais entrar, e quais produtos lançar. Certas ocasiões, inclusive, planos foram postergados mais de uma vez, à espera do melhor momento, como no processo de IPO da empresa. Depois que a decisão é tomada, porém, o lema é executá-la. “Na GVT, não temos um trabalho, temos uma missão”, diz Fabiano Ferreira, de vendas, em uma variação do dito militar “Missão dada é missão cumprida” – máxima que expressa um dos valores da empresa. O traço remete a episódios narrados neste livro relativos às experiências vividas por alguns dos fundadores da GVT, como o resgate em Entebbe: um planejamento detalhado, realizado sob pressão, com o máximo de informações disponíveis e, uma vez estabelecido, cuidadosamente seguido.

Associada ao planejamento vem a questão da execução, como sua extensão natural. Nos primórdios da discussão sobre estratégia nos meios acadêmicos e empresariais, muita ênfase foi dada à análise e ao planejamento. A partir dos anos 1990, diante do fracasso de inúmeras estratégias – ou diante de tantos planos de negócios volumosos que ficavam engavetados e esquecidos –, começou-se a prestar mais atenção à execução. Uma metodologia desenvolvida com o fim de “fazer as estratégias acontecerem” é o famoso *balanced scorecard*, proposto pelo professor de Harvard Robert Kaplan e seu parceiro de consultoria, David Norton. O foco da ferramenta era estabelecer indicadores balanceados, representativos das várias perspectivas do negócio, que fossem sintomáticos da estratégia. Uma vez estabelecidos, os autores propunham que se constituísse uma sistemática de acompanhamento, discussão e aprendizagem em torno desses indicadores.¹⁰⁰

Lawrence Bossidy, ex-CEO da AlliedSignal (depois Honeywell), e Ran Charam, consultor de empresas como General Electric, KLM, Bank of America, abordam a questão da execução sob outra perspectiva: a da liderança. Em seu best-seller *Execution*, os autores chamam a atenção para a

necessidade dos líderes estratégicos de reverem fatos e ideias e combiná-los, gerando alternativas; de discutirem riscos: quais correr, quando e onde; de observarem detalhes e selecionarem os mais importantes; de mostrá-los às pessoas certas e certificarem-se de quais utilizar para coordenar seu trabalho.¹⁰¹ Os autores ilustram sua teoria com o caso de um gerente de uma divisão X que apresentou a seu superior um plano que levaria a um aumento de 8% nas vendas no ano seguinte, com o mercado desaquecido. O interlocutor ouviu e comentou: “Ótimo, mas de onde virá esse aumento? Quais produtos irão gerá-lo? Quem irá comprá-los e que discurso de vendas vocês utilizarão com os clientes? Qual será a reação do concorrente? Quais serão nossos marcos?”¹⁰² O livro parece descrever o modo como as decisões são tomadas na GVT.

A GVT também se caracteriza por uma rígida disciplina financeira, que talvez tenha sido herdada dos fundadores. O fato é que foi um traço bastante presente na história da empresa, e, ao revelar-se como uma medida bem-sucedida em situações externas, consolidou-se como valor organizacional. Por exemplo: quando mal tinha sido constituída, a GVT atravessou duas crises de envergadura: a bolha das ponto-com e o 11 de Setembro – sem falar das repercussões desses eventos e de outros de origem local, como a disparada do dólar no início dos anos 2000. A resposta acertada sob a forma de rígido controle financeiro reforçou a convicção de se preservar tal postura, mesmo em períodos de “vacas gordas”. A propósito, é sintomático que, logo após o processo de IPO, com 1 bilhão de reais na conta, uma das primeiras coisas enfatizadas pelo presidente tenha sido precisamente a responsabilidade em corresponder à confiança dos acionistas e ser extremante assertivo nos investimentos subsequentes.

Episódio revelador de quanto a disciplina financeira é arraigada na organização é ilustrado por um gestor que passou pela GVT em meados de 2008. Após montar o orçamento de sua área em uma planilha Excel e o submeter a seus superiores, o documento voltou com um pedido de revisão, fundamentação e, se possível, cortes. O arquivo, que estava salvo como “Orçamento1.xls”, foi ajustado e enviado. Essa segunda versão sofreu outro pedido de revisão. A história continuou até a versão final, salva como “Orçamento87.xls”. O principal objetivo de tantas revisões, porém, não era economizar, mas definir orçamentos fundamentados e com premissas consistentes.

Na mesma linha, permanecem valores como inovação. A GVT trouxe uma proposta de fazer diferente, de que são exemplo a cobrança por minuto quando o mercado usava os “pulsos” como medida, a manutenção de um *call center* próprio quando a prática era terceirizar, o investimento na própria infraestrutura de redes quando outras espelhos recorriam à saída mais rápida de alugar a rede das incumbentes, a oferta de banda larga de alta velocidade (uma média de 15Mbps dos clientes da GVT versus 2Mbps dos clientes de outras operadoras), o lançamento constante de produtos originais. O mercado respondeu positivamente a tal postura, consolidando a inovação como um valor. O conjunto formado por todas essas práticas revelava um outro valor, que também foi referendado pelo mercado: a atenção constante aos clientes, manifestada no esforço por entendê-los e lançar produtos e serviços condizentes com suas necessidades.

A questão da autonomia com responsabilidade (*accountability*), combinada com transparência e simplicidade, também teve grande peso na GVT, desde sua origem. A assertividade com que a direção apresentava seus pontos de vista é prova disso, como nas duras reuniões de discussão de orçamento. Ou a simples atitude de procurar a espelho Vésper para conhecer seus erros e acertos. Ou, ainda, a clareza e transparência nas relações com o mercado de capitais – que gerou para a empresa prêmios e, principalmente, a confiança do consumidor. É o que atesta o seguinte diálogo, que hoje assume ares surrealistas, testemunhado por Ricardo Sanfelice em suas auditorias de marketing na empresa:

– Alô, aqui é da GVT. Tudo bem?

– Tudo bem.

– Estou ligando para avisar que a senhora assinou um pacote de 500 minutos, mas tem usado apenas 200. É mais vantajoso mudar seu plano para 200 minutos, e, mesmo que eventualmente ultrapasse o limite de minutos, ainda assim ficará mais barato.

– Como? É da GVT mesmo? Vocês estão me ligando para eu pagar menos?

Outro episódio atesta a presença constante de tais valores. Certa vez, Shaul Shani veio ao Brasil para reuniões de rotina. Bruno Gentil, então *controller* da GVT, preparou uma apresentação minuciosa, com quase uma centena de slides, discorrendo sobre o desempenho do negócio e detalhando

principalmente os demonstrativos financeiros. Shani sentou-se à mesa, começou a ouvir as explicações e, em dado momento, interrompeu: “Bruno, me mostre o *cash flow* e do resto o Amos cuida.”¹⁰³ Autonomia, foco financeiro, transparência e simplicidade, tudo combinado numa mesma frase.

Práticas e projetos organizacionais também revelam valores da empresa, como o Expedição Cliente. O programa consiste na imersão periódica de executivos da empresa nos processos de relacionamento com os clientes, acompanhando uma instalação numa residência ou passando algumas horas em um *call center* atendendo e fazendo chamadas, sempre sem identificarem o cargo que ocupam. O objetivo dessa prática é manter presente o foco no cliente – um valor da empresa –, conhecendo suas especificidades e necessidades. A meta também é que os executivos não se afastem da operação, confrontando indicadores frios com a realidade viva por trás dos números.

Aliás, os valores não se restringem ao topo da empresa, estando disseminados entre seus quadros, até os mais operacionais. A executiva Alessandra Bomura, que, entre outras funções, foi responsável pela área de relacionamento com o cliente, lembra dois episódios de funcionários do *call center* que demonstraram genuína preocupação com o cliente. Em um deles, uma criança ligou para a GVT pedindo ajuda porque estava sozinha e achava que havia um ladrão em casa. A atendente começou a conversar para distraí-la e acalmá-la até conseguir o telefone da mãe, que foi avisada e acionou a polícia. O fato chegou a ser manchete em um jornal de Maringá.

Em outra ocasião, uma cliente ligou indignada porque sua fatura não chegava e ela iria cancelar o serviço. A atendente perguntou: “Se entregarmos a fatura ainda hoje, a senhora continua com a gente?” A usuária pagou para ver e topou. A funcionária avisou a supervisora, que pegou o próprio carro e foi à casa da cliente entregar a conta em mãos. Entre lisonjeada e incrédula, a senhora ligou novamente para agradecer. E a GVT corrigiu o endereço da cliente nos sistemas para não precisar de tanto esforço em entregas futuras.

Assim, de meados de 2007 a 2008, quando a empresa começou a revisar seus valores em documentos corporativos, não era a mera formalização de uma intenção genérica, mas o registro de práticas consolidadas e bem-sucedidas, que deveriam ser transmitidas às novas gerações como o “modo

correto de agir”. Tratava-se de decodificar o DNA da companhia para melhor transmiti-lo. Não por acaso, foi precisamente esse o nome da iniciativa na qual se fez esse esforço: DNA GVT. No projeto, definiram-se os valores fundamentais da empresa – que, segundo os professores Terry Deal e Allan Kennedy, são o “coração da cultura”¹⁰⁴ – e as competências necessárias à companhia e a seus colaboradores.

Como valores, foram elencados “Esforços voltados à satisfação do cliente” (incluindo aspectos como “Atende o cliente com prontidão e simpatia”, “Está disponível para atender o cliente”, “Identifica até onde pode atender à expectativa do cliente e dá resposta adequada em tempo”), “Compromisso com o crescimento rentável e contínuo da organização” (abordando itens como “Preocupa-se com o controle de custos em todas as suas ações”, “Busca constantemente oportunidades de novas receitas, novos negócios, otimização inteligente de custos, entre outros”, “Faz as coisas corretamente da primeira vez, sem retrabalho”), “Autonomia com responsabilidade e integridade” (contemplando “Age rigorosamente dentro dos padrões éticos da empresa”, “Não se omite diante de transgressões de padrões éticos que observa e leva o assunto às pessoas responsáveis”), “Agilidade na tomada de decisão” (com tópicos como “Não adia decisões: toma a decisão na hora em que precisa ser tomada”, “Pensa com cuidado, mas com rapidez, nas consequências de suas decisões”) e “Simplicidade na execução” (“Traz ideias de fácil implementação que melhoram os resultados da empresa”, “Fala de forma direta, sem rodeios, mas com respeito” e “Entrega aquilo a que se compromete”). Em 2014, um sexto valor foi agregado: “Valorização das pessoas e respeito às relações”. Não que se tratasse de algo novo na empresa – pelo contrário, era mais um aspecto de base –, mas, por ser considerado tão evidente e elementar, sequer tinha havido a preocupação em formalizá-lo antes. Afinal, a última coisa que o peixe vê é a água.

Em paralelo à descrição dos valores, o projeto mapeou as competências organizacionais e individuais necessárias aos colaboradores, com o objetivo de traduzir aquilo que uma empresa tem ou onde deve buscar vantagem competitiva sustentável. Em outras palavras, é aquilo que faz uma companhia ser melhor do que a concorrência e a leva a extrair retornos financeiros e econômicos superiores. Relaciona-se a fatores críticos para o sucesso num dado setor – por exemplo: ter uma boa distribuição é essencial

para uma engarrafadora de bebidas.¹⁰⁵ A GVT estabeleceu quatro grandes competências organizacionais: excelência no atendimento e na prestação de serviços de telecomunicações, inovação em telecomunicações, disciplina financeira alinhada ao modelo de negócio e relacionamento com *stakeholders* – sobretudo por atuar num setor regulado, em que a prestação de contas aos agentes reguladores e à sociedade se tornam prementes.

As competências organizacionais se referem à empresa como um todo e são algo que se predica à pessoa jurídica, não à pessoa física. São atributos que a empresa deve ter. Para os colaboradores, a GVT estabeleceu as competências individuais, conjuntos de capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) que um profissional mobiliza e aplica no seu trabalho, de forma habitual, trazendo contribuições para a organização e para si mesmo.¹⁰⁶ São quatro: orientação estratégica, foco na execução com resultado, orientação para o cliente externo e liderança e gestão de pessoas. Essas competências expressam o que a empresa espera dos funcionários e são a base para ferramentas de avaliação e treinamento, entre outros.

Valores e competências individuais constituíram, então, o Modelo de Gestão GVT, ou DNA GVT. Tornaram-se o parâmetro para tomada de decisões na empresa – um norteador interno, mais do que apelos de mercado ou modismos passageiros. À luz dessa ideia, obtém-se uma nova compreensão acerca da máxima que Genish lembra com frequência: “Nem sempre sigo modelos convencionais.” O executivo obedece, em primeiro lugar, aos valores e princípios corporativos.

O Modelo de Gestão se materializou na base do sistema de avaliação – partindo-se do pressuposto de que aquilo que se avalia é o resultado que se obtém. E configurou um importante referencial para consolidação e transmissão de uma cultura organizacional. “O Modelo de Gestão é um grande instrumento para viabilização da cultura organizacional e a formação das lideranças na GVT”, explica Giovane Costa, vice-presidente de recursos humanos. Esse referencial é construído a partir de uma realidade viva e vivida. Dessa forma, o Modelo de Gestão representou a expressão e o esforço para perenizar uma cultura e gerar um legado às futuras gerações, conforme preconizava o professor Schein.

Quando Gachineiro foi sabatinado formal e informalmente pelos fundadores, ele estava conhecendo na prática e de forma intensiva os valores

que alicerçam a cultura da GVT. Aceitar e ficar é questão de até que ponto cada um se identifica com essa filosofia.

CAPÍTULO 18

As comodidades de um novo lar

O segmento de telecomunicações brasileiro estava em alvoroço, com uma série de fusões e aquisições, predominando a movimentação agressiva por parte de empresas espanholas, portuguesas e mexicanas. Com bons resultados financeiros, valorização constante das ações mesmo em cenário de crise e reconhecimentos e premiações por parte de consumidores, imprensa e entidades setoriais, era uma questão de tempo para que a GVT atraísse a atenção de alguma companhia com projeção global. O que não era previsto é que entre os candidatos a fazer a corte estivesse o grupo francês Vivendi, gigante mundial com negócios como a Universal Music (gravadora e editora líder mundial no segmento de música), o Canal Plus (produtora de programas televisivos e líder francesa de TV por assinatura) e, em 2009, também a Activision Blizzard (líder no mercado de games) e operadores de telecomunicações como Maroc Telecom (a principal do Marrocos) e SFR (companhia de telecomunicações francesa). Sua receita em 2008 fora de 25,39 bilhões de euros (35 bilhões de dólares).

Em 2009, a GVT passava por uma situação interna de transição. Um dos pontos nevrálgicos era que os fundos que investiam na empresa desde o início julgavam que seu investimento havia amadurecido e estava na hora de sair e obter retorno, deixando a companhia nas mãos de outro grupo com o qual tivesse sinergia e que pudesse lhe dar continuidade. Para quitar o débito com esses investidores, optou-se por preparar uma oferta secundária de ações, ou seja, vender no mercado ações do principal acionista.

Os executivos da GVT iniciaram, então, a elaboração do prospecto para a oferta secundária, composto por uma série de documentos sobre o perfil da companhia, sua estratégia, operação e situação financeira. Assim, a

empresa se lançou em mais uma empreitada para coletar e sistematizar informações, redigir relatórios, fechar balanços e consolidar resultados financeiros. “Viramos noite com os auditores da KPMG para organizar os papéis”, relata Bruno Gentil, à época *controller*, referindo-se a um esforço que envolveu toda a empresa mas, em particular, as áreas jurídica e financeira. Missão cumprida. Era uma sexta-feira quando receberam a visita de Amos Genish, que agradeceu o empenho de todos e disse que estava partindo para o exterior em um *roadshow*, para apresentar a GVT a investidores a fim de atraí-los para a oferta secundária.

Na segunda-feira seguinte, um feriado em Curitiba, Gentil estava almoçando com a família quando recebeu uma ligação do chefe, pedindo que comparecesse à sede da empresa. A primeira coisa que pensou foi: “Não é possível que tenha faltado algum documento!” Chegando lá, Genish o cumprimentou sorrindo e perguntou se ele havia descansado. Em seguida, informou que a oferta secundária estava cancelada. Mudança radical nos planos. E continuou: “Na segunda-feira chegarão uns franceses que fizeram uma proposta de compra da GVT e vão trabalhar com seu time nas próximas semanas.” Os tais “franceses”, quinze ao todo, realizariam uma *due diligence* na GVT com vistas a adquiri-la.

Explica-se: quando surgiram boatos de que a GVT iria emitir ações secundárias, uma das primeiras empresas a se manifestar foi a francesa Vivendi. Tudo começou a bordo de um iate, em agosto de 2009. O então presidente do conselho, Jean-René Fourtou, estava navegando nas imediações da cidade francesa de Cannes, confraternizando informalmente com amigos. Um deles, gestor do banco de investimentos Crédit des Alpes, Fabrizio Cerina (que “sempre nos dá bons conselhos”, segundo Fourtou), trouxe a notícia de que a GVT iria colocar ações no mercado. “Durante o encontro, ele falou de uma empresa chamada GVT, que estava tendo um crescimento considerável no Brasil.” Falou sobre a emissão secundária, prestes a sair, que estabelecia que a oferta de ações se daria por meio da venda de um bloco de capital de 10% a 20% dos 30% que os controladores detinham – os 70% restantes estavam no mercado. Para Fourtou, que à época estava procurando oportunidades de crescimento para a Vivendi no segmento de telecomunicações em mercados emergentes fora da Europa, a dica soou como música. Ele levou a notícia ao conhecimento de Jean-

Bernard Lévy, CEO da Vivendi na ocasião, que entusiasticamente comprou a ideia. Só que o grupo francês não queria comprar apenas uma parte, mas sim a GVT inteira. Relata Lévy: “A princípio, uma participação minoritária era a única opção na agenda, mas logo detectamos a singularidade do modelo de negócios da GVT e expressamos o nosso interesse em avançar para uma operação de investimento mais ambiciosa.”

Com tamanho interesse – e pressa –, contataram Shaul Shani para expressar suas intenções e marcaram uma reunião na sede do conglomerado, em Paris, para conhecer melhor o projeto. Num primeiro momento, Shani e Genish não acreditaram que aquilo fosse dar em alguma coisa. Pragmáticos, acharam que poderia ser perda de tempo e dinheiro se deslocar até a Europa apenas para conversar, já que a Vivendi, além de não ter o foco principal no ramo de telefonia, nunca havia atuado na América Latina, já saturada de mexicanos, italianos e espanhóis. No fundo, imaginavam que as chances de vender a GVT para aquele *player* eram próximas de zero.

No entanto, por força da necessidade, venceram a desconfiança e, em 21 de agosto de 2009, Shaul Shani e Ady Marom voaram até Paris. Afinal, tratava-se de um grupo líder mundial em comunicação, mídia e entretenimento. Nenhum conglomerado daquele porte pensa em perder tempo, tampouco dinheiro. Qual não foi a surpresa dos dois quando se deram conta de que os franceses realmente estavam interessados em fechar negócio? Lévy detalha: “Tudo aconteceu muito rápido: analisamos o projeto, o cenário da competição no Brasil, e tomamos uma decisão.” Assinaram, na ocasião, um acordo preliminar de venda dos 30% dos controladores para a Vivendi, pagando-se um preço de 42 reais por ação, superior aos 32 reais a que a ação era negociada no mercado naquele momento.

No entanto, o acordo estava sujeito a uma *due diligence* para se confirmar ou não o negócio. Nesse momento foi suspensa a oferta secundária e a conversa concentrou-se na Vivendi. A empresa toda foi mobilizada para a *due diligence* que os franceses realizaram. O esforço deu resultado: a Vivendi, além de comprar a parte dos controladores, lançou no mercado, em 8 de setembro, uma Oferta Pública de Aquisição de Ações (OPA). Ofereceu o mesmo preço negociado com os controladores – conforme as regras do Novo Mercado –, 20% acima do valor de mercado, o que representava uma avaliação da empresa em 5,4 bilhões de reais.

Algumas semanas depois, no dia 7 de outubro, Lévy veio ao Brasil para conhecer a empresa de perto. Assim que o avião pousou no Aeroporto Afonso Pena, em Curitiba, o executivo ficou sabendo que a Telefónica tinha entrado na disputa. O jogo havia mudado. Ninguém contava com outro concorrente quando a Vivendi já estava quase com as mãos na GVT. E, pior, um concorrente de peso, disposto a pagar mais. Sempre apontada como possível compradora da GVT, por esta ter uma abrangência de atuação complementar à sua região, a Telefónica formalizou sua oferta no dia 7 de outubro: 48 reais por ação. Tratava-se de um caso inédito de OPA não solicitada no Brasil, na qual um comprador tenta adquirir o comando de uma empresa de capital pulverizado – aquela cujos controladores possuem menos de 50% das ações votantes – a partir de uma oferta não negociada. Dias depois, a Telefónica contactou cordialmente a GVT para se explicar. “A Telefónica nos procurou e se justificou, dizendo que a oferta pública de ações era a única maneira para tentar entrar na disputa até conseguir negociar direto com os acionistas – o que eu entendi perfeitamente como parte do jogo dos negócios”, relembra Genish. José María Álvarez-Pallete López, à época responsável pelas operações da Telefónica na América Latina e à frente das negociações, esclarece seu interesse: “A GVT não só cumprira com o plano de negócios compartilhado com o mercado como superara suas próprias metas.” Não podiam deixar passar aquela oportunidade. Aliás, para assegurar a compra, no dia 5 de novembro a Telefónica melhorou a própria oferta: 50,50 reais por ação.

Mas a OPA não solicitada não se consumou. No dia 13 de novembro de 2009, o grupo Vivendi fez sua oferta final: 56 reais por ação. Nos meses seguintes, a Vivendi continuou seu processo de aquisição de ações, concluindo-o no dia 27 de abril de 2010 e assumindo 99,17% do capital da GVT. Em 7 de maio, cancelou o registro de companhia aberta na CVM. O preço da ação representou uma avaliação de mais de 7,7 bilhões de reais (4,29 bilhões de dólares), uma valorização bastante expressiva para quem pagara 18 reais por ação no processo de IPO de fevereiro de 2007. Com a aquisição, Shaul Shani, até então presidente do conselho, desligou-se da GVT para se dedicar às suas empresas de investimentos.

A venda da GVT para a Vivendi se consumou. Tal qual a venda para a Telefónica cinco anos depois, ambas foram iniciadas a bordo de um iate.

Como um símbolo cármico, a embarcação parece estar associada a momentos-chave da história da empresa.

Por ser uma holding, sociedade com participações em várias empresas, e não uma operadora com expertise específica na área, a Vivendi não realizou grandes interferências no que já funcionava bem. Amos Genish permaneceu como CEO. Assumiu, ainda, um papel no Conselho Executivo de Administração (*Management Board*) da Vivendi na França, numa demonstração da importância que o grupo atribuía à empresa adquirida. A equipe executiva e a estrutura organizacional foram preservadas, assim como o DNA da empresa. José Olympio Pereira, do Credit Suisse, comenta que a decisão da Vivendi de manter Genish no comando foi oportuna: “Acho que o principal diferencial da GVT é essa atitude de dono que a administração sempre teve ao tocar o negócio. Mesmo após a venda para a Vivendi, a atitude de Amos com relação à empresa não era de executivo, mas de proprietário.”

O que foi acelerado foram os planos de expansão geográfica, com disponibilização de know-how para ingresso em novos negócios e aumento da capacidade de investimento. Atuante no segmento de telecomunicações e produção de conteúdo, a Vivendi ampliou consideravelmente as possibilidades da GVT, conforme relatou Genish na ocasião: “A mudança de controle tem caráter estratégico, porque agora temos um acionista majoritário com atuação global em telefonia fixa, telefonia móvel, internet banda larga, TV por assinatura, jogos on-line e conteúdo, o que amplia nossos horizontes e poderá acelerar nosso cronograma de expansão e entrada em novos negócios.” Lévy endossou a visão: “Agora fazemos parte da mesma família, e a constituição do Conselho marca o início efetivo da nossa parceria estratégica, que ajudará a acelerar ainda mais o crescimento da GVT no Brasil.” Com a nova parceria, estavam lançadas as bases para a entrada em novos negócios.

A Vivendi trazia também um novo fôlego para a capacidade de investimento da GVT. É verdade que, com o processo de IPO, a empresa amealhara quantia expressiva para investir, na casa de 700 milhões de reais (474 milhões de dólares). Mas agora a ordem de grandeza era outra, pois a GVT estava respaldada por uma holding com faturamento anual na casa de 35 bilhões de dólares. O que antes representava um esforço pesadíssimo em

termos de investimento ganhou menor proporção. “Com a Vivendi, a GVT pôde triplicar seus investimentos em capex”, destacou Genish, comentando os aportes realizados pelo grupo francês.

Os franceses, além de trazerem novos produtos e recursos para investimento, contribuíram para a gestão em aspectos importantes. Na época pré-Vivendi, por mais que houvesse um direcionamento estratégico amplo, o planejamento propriamente dito alcançava um ano. O ciclo se iniciava em meados do ano anterior, com a discussão de iniciativas para o ano seguinte. A partir daí se estabelecia um orçamento, depois se desenhava um plano de negócios detalhado. A seguir, executava-se o planejado – com paradas para revisão ao longo do exercício. Com a Vivendi, o horizonte de planejamento se ampliou. “Passamos a ter processos mais estruturados e a projetar as ações para um período de cinco anos; a cada ano, essas previsões são revistas, e isso faz toda a diferença”, conta Ricardo Sanfelice, da área de marketing.

O processo tem início em fevereiro, com o Plano Quinquenal Estratégico, quando se discutem grandes tendências da economia, do setor, do mercado e da tecnologia, para subsidiar decisões de apostar em determinadas direções e sinalizar às áreas suas prioridades de ação. Em julho, a empresa concentra-se em pensar o próximo ano, examinando mais de perto as condições macroeconômicas e as apostas estratégicas, de modo a estabelecer grandes valores para investimento. Num terceiro momento, em setembro, vem a especificação do orçamento, encerrando-se o ciclo com a sessão de comunicação, quando é consolidado o planejamento, os gestores de todas as áreas apresentam suas ações e projetos para o próximo ano e se desenvolvem planos de ação. Para Gustavo Gachineiro, da área de assuntos corporativos, “os ciclos de planejamento permitem projetar a atuação em termos futuros com certa previsibilidade, mapeando vários cenários e em tempos diferentes”.

Como resultado dessa combinação de sinergia de atuação, capacidade de investir e metodologia de planejamento, em 2011, durante o Futurecom, considerado o maior e mais qualificado evento do setor de telecomunicações, tecnologia da informação (TI) e internet da América Latina, Genish apresentou a estratégia de cinco anos da GVT, contemplando ações em andamento e outras não iniciadas: expansão territorial; melhoria do mix de produtos; oferta de uma vantajosa relação custo-benefício ao cliente; entrega de qualidade; desenvolvimento da equipe. De certo modo, nada muito diferente do que a empresa vinha fazendo até então. E dentro

do que estabelece o próprio conceito de estratégia, de acordo com uma autoridade mundial no assunto, o professor Michael Porter, da Harvard Business School. Para ele, estratégia está ligada a um posicionamento único, que permite um retorno superior e que tenha continuidade. Uma empresa que a cada ano mudasse sua estratégia não teria estratégia alguma no final das contas.¹⁰⁷

De forma mais específica, a expansão territorial visou alcançar cidades ainda não contempladas por meio da expansão da rede. Mais: o objetivo era levar a todas as regiões atendidas pela GVT os mesmos serviços, com a mesma qualidade e inovação.

Na frente de produtos, a GVT pretendia continuar disponibilizando um mix incluindo internet banda larga de alta velocidade e TV baseada em internet (IPTV) e DTH. O foco era relacionar banda larga a entretenimento e conteúdo como nova forma de operação. Para isso, lançou novos serviços como segurança on-line, backup de arquivos e entretenimento digital (jogos on-line e música digital), como o Power Music Club, portal de música oferecido em parceria com a Universal Music, do grupo Vivendi, colocado no ar em outubro de 2010. Os clientes da GVT passaram a contar com um serviço digital de música e vídeo, com vasto acervo de artistas e acesso multiplataforma – computador, *smartphones* e *tablets*. O objetivo era ampliar a receita média por usuário (ou, no jargão da área, ARPU – *average revenue per user* –, definida pela receita total dividida pelo número de assinantes), estimulando clientes exclusivamente de telefonia a migrarem para os serviços de banda larga. A TV por assinatura, embora anunciada na ocasião, ainda aguardaria mais um tempo antes de ser lançada.

O segundo ponto da estratégia, a relação custo-benefício ao cliente, pautava-se em ofertar mais pelo mesmo preço e era sustentado tanto pela cultura de inovação quanto pela estrutura de custos mais eficiente.

A frente da qualidade consistia em melhorar a experiência do cliente na instalação e manutenção, com times próprios de instaladores de campo (técnicos que realizam a instalação dos serviços para o cliente), qualidade técnica assegurada por meio de rede e plataforma de TI avançada, e primorosa gestão do relacionamento, através do *call center* próprio. A ação teve diversos desdobramentos. Um dos principais foi um audacioso plano de internalização de instaladores, ocorrido em 2010 e 2011. Embora a GVT já

tivesse parte desses técnicos em seus quadros, ainda recorria bastante ao serviço de terceiros. “A decisão de internalizar foi tomada para atender à nossa estratégia de crescimento, considerando também que algumas empreiteiras terceirizadas não realizavam o serviço num nível de qualidade compatível com nossos padrões internos”, justifica Giovane Costa, da área de recursos humanos. Durante esse período, a GVT dispunha de algo entre mil e mil e quinhentos instaladores. “No RH, não falávamos em outra coisa a não ser de instaladores!”, lembra Costa. Ao final, o número desses técnicos de campo havia saltado de 589 em 2010 para 4.471 em 2011. No total da companhia, o número de funcionários foi de 7.893 para 14.761 no período, o que significa que a GVT quase duplicou o quadro em um ano. Não é difícil imaginar a energia que a iniciativa demandou: anunciar as vagas, selecionar pessoas, treiná-las... E não apenas no aspecto técnico. Sobretudo, devia-se passar todo o conjunto de valores e a cultura que caracterizam o estilo peculiar da GVT.

Assegurar a satisfação do cliente implicou estruturar novos *data centers*, locais onde são concentrados equipamentos de processamento e armazenamento de dados de uma empresa, nas cidades de Curitiba, Rio de Janeiro e São Paulo, com capacidade para atender ao aumento de demanda e a todas as áreas de atuação com a mesma eficiência e custo-benefício. Para fazer tudo isso acontecer, a GVT dirigiu uma das frentes da estratégia para as pessoas, buscando manter funcionários engajados e permanecer entre as “Melhores Empresas para Trabalhar”, de acordo com rankings publicados pelas revistas *Exame*, *Você S/A* e *Época*.

A tradução de todas essas mudanças se materializou por meio de uma nova logomarca, que evidenciava os atributos do caminho percorrido pela GVT. A identidade gráfica faz uma referência ao sorriso, simbolizando a satisfação dos clientes e colaboradores – ou, de certa forma, o “velho” espelho da satisfação que pautou a atuação da empresa desde sua origem.

O “velho” estilo de gestão foi potencializado com os novos processos de planejamento, as sinergias com a holding e os investimentos. Com a combinação, os resultados da GVT se multiplicaram. Em 2010, a companhia conquistou posição de destaque na publicação *Melhores e Maiores*, edição especial da revista *Exame*, por ter alcançado a maior liquidez e o melhor balanço, entre as operadoras de telecomunicações, na comparação entre

receita futura e dívida de curto prazo. A receita líquida cresceu 43% no ano, ao atingir 2,41 bilhões de reais, e o lucro líquido cresceu quase três vezes, alcançando 372,7 milhões de reais (214 milhões de dólares); a margem Ebtida foi de 41,8% no exercício. Nesse mesmo período, outra publicação da Editora Abril, a revista *INFO*, divulgou que a GVT tinha sido considerada pelos seus leitores a marca de telefonia fixa mais confiável do Brasil, além de conceder-lhe o prêmio de melhor banda larga do país. Todos esses resultados classificaram a marca GVT como uma das cinquenta mais valiosas do Brasil, segundo pesquisa da instituição Brand Analytics/Millward Brown, divulgada em 2010 na revista *IstoÉ Dinheiro*.

Os resultados de 2011 seguiram a mesma toada: receita de 3,35 bilhões de reais (1,89 bilhão de dólares), um espantoso crescimento de 39% em relação a 2010. A margem Ebtida foi de 41,5%, ou 1,4 bilhão de reais (791 milhões de dólares) em termos absolutos.

Porém, a maior tacada da “nova” GVT em sua parceria com a Vivendi ainda estava para acontecer.

CAPÍTULO 19

Nadar se aprende nadando

Entrar no mercado da TV por assinatura sempre esteve entre os objetivos da GVT, ainda que tenha demorado a fazer parte da agenda oficial da empresa. Matéria da revista *Exame* de 11 de julho de 2001, baseada em entrevistas com executivos da empresa, já antecipava esse plano: “A rede da GVT, 100% digital, está sendo integrada para voz, dados e imagem. A ideia é de no futuro poder oferecer serviços como o vídeo sob demanda – as pessoas receberão o sinal de emissoras de televisão via linha telefônica e poderão escolher a programação.”¹⁰⁸ Com a convergência tecnológica ou a tendência das empresas em empacotar cada vez mais serviços nas mesmas plataformas, porém, a necessidade tornou-se premente. A televisão convencional é apenas um dos modos de acessar conteúdo e entretenimento. Dispositivos conectados, como computadores, smartphones, tablets, consoles de videogames, aparelhos de Blu-Ray e DVD, também permitem essa experiência. Assim, é um caminho natural que empresas de telecomunicações ampliem o leque de seus canais para aprofundar sua relação com o cliente.

Em meados de 2010, a oferta conjunta de pacotes com TV por assinatura, telefone fixo e celular já era realidade para algumas operadoras, sobretudo a NET, beneficiada pela “Lei do Cabo”, que permitia a empresas de TV a cabo oferecer serviços de telefonia, mas não a recíproca – empresas de telefonia não podiam ofertar TV via cabo. O produto até poderia ser oferecido com outras tecnologias, como satélite ou DTH, mas, nesse caso, a comunicação tendia a ser de “mão única”, ou seja, o telespectador receberia o sinal mas não poderia utilizar o mesmo canal para enviar suas mensagens. De qualquer forma, empresas de telefonia até buscaram a alternativa DTH,

algumas comprando empresas do setor, outras formando alianças estratégicas com companhias de TV por assinatura. Porém, a partir de 2010, o conceito de *triple play* começava a ficar mais forte e passaria a ser fundamental para empresas do setor.

Questões regulatórias e tecnológicas justificaram o adiamento da GVT em entrar no negócio de TV. Mas havia outros assuntos em jogo. Um deles era a escassez de recursos para investimento, sobretudo na fase pré-IPO. Assim que entrou o montante da abertura de capital, a ênfase foi replicar o modelo de negócio de telefonia fixa e internet banda larga em novas regiões. Afinal, tratava-se de colher as maçãs mais ao alcance da mão – por que arriscar-se em novos segmentos quando ainda há muito a aproveitar no atual?

Ainda havia a questão da diferenciação. “A GVT sempre busca uma forma de inovar quando entra em novos negócios”, comenta Amos Genish. Não faz parte do DNA da empresa fazer mais do mesmo. E é importante destacar que se tratava de um mercado com empresas de liderança consolidada, cada uma em sua plataforma tecnológica: a NET na TV a cabo e a Sky em DTH. Sem diferenciar-se, seria difícil alcançar relevância.

Por fim, a questão do retorno. Como convencer o investidor a ampliar seu leque de atuação, quando o Ebitda da GVT girava em torno de 40% e o de TV, de 22%? Convenhamos, não fazia sentido colocar mais dinheiro, na casa de milhões, em um negócio diferente e arriscado para no final ter um retorno menor. Há que se ter em vista que os fundos que fizeram os primeiros aportes na GVT projetavam um ciclo de dez anos para sair do negócio. Portanto, fazia pouco ou nenhum sentido apostar em algo cuja maturação extrapolasse esse período.

Quando a Vivendi adquiriu a GVT, em 2009, o jogo mudou. A chegada do novo acionista estabeleceu uma via de mão dupla. O grupo Vivendi era, e ainda é, um colosso mundial no que diz respeito a comunicação, mídia e entretenimento. Além de operadoras de telecomunicações, possuía negócios em TV por assinatura e geração de entretenimento digital, e poderia trazer à GVT tecnologia para operar TV e prover conteúdo, pontos importantes para completar o modelo de negócio da empresa. Assim, aceleraria a convergência de voz, dados e vídeo aproveitando o *savoir-faire* da Vivendi. Sem falar que permitiria acelerar os investimentos, dado o porte do grupo.

Havia, porém, outro ponto por responder: a busca de um diferencial. O enigma começou a ser desvendado em março de 2010, em um congresso em Londres sobre IPTV (Internet Protocol Television),^[109] o IPTV World Forum. Genish, Ricardo Sanfelice, de Marketing, e Celso Valério, gerente de inovação da GVT, caminhavam pelos estandes quando um em especial lhes chamou a atenção. Tratava-se do fornecedor de tecnologia para telecomunicações sueco Ericsson, oferecendo uma nova proposta de TV híbrida, que combinava satélite para transmissão de canais com banda larga para serviços interativos. Com a solução, o consumidor poderia receber a programação normal de TV por antena e navegar na internet, acessando redes sociais, YouTube, alugar filmes *on demand*, entre outros. A tecnologia ainda não havia sido aplicada em larga escala em nenhum lugar, mas atendia bem às expectativas de inovação da GVT e se encaixava com precisão em seu modelo de negócios. Após análise cuidadosa, resolveram apostar. Sete meses após o congresso, a GVT iniciava, junto com a Ericsson, um projeto para a primeira implantação em larga escala da nova tecnologia. A interação com outras empresas do grupo Vivendi, como o Canal Plus, acelerou o aprendizado. Em paralelo, ainda em 2010, a GVT formalizou o pedido de concessão da licença DTH à Anatel, para distribuir conteúdo de TV por assinatura via satélite. O projeto foi conduzido em ritmo acelerado para cumprir a ambiciosa meta de disponibilizar o serviço em todas as cidades nas quais a GVT operava.

O problema era que o lançamento de uma TV por assinatura não era questão apenas de definir o padrão tecnológico. O movimento implicava treinar um contingente de técnicos para fazer a instalação do novo serviço. Algo nada trivial, considerando-se que se tratava de uma tecnologia inédita. E com desafio multiplicado diante da gigantesca internalização de profissionais que acabara de acontecer. Ou seja, aquelas pessoas recém-chegadas deveriam aprender a instalar, além de telefone e internet banda larga, também TV – supondo que já houvessem assimilado a cultura da empresa, premissa nem sempre verdadeira.

Pouco mais de um ano após solicitar a autorização à Anatel, em janeiro de 2012 a GVT anunciava ao mercado o lançamento do serviço de TV por assinatura nas cidades em que atuava (o pré-lançamento fora em setembro de 2011). O tempo de desenvolvimento foi recorde, sobretudo por ser uma

solução pioneira no mercado brasileiro e internacional, comportando ainda inovações como HDTV (do inglês *high-definition television*, sistema de transmissão televisiva com uma resolução de tela de alta definição) em todos os pacotes vendidos aos assinantes e o gravador *multiroom* (digital que permite gravar até três programas ao mesmo tempo). O lançamento se tornou *case* na Vivendi, levando a GVT a sediar no Brasil o primeiro seminário entre todas as empresas do grupo em busca de mais oportunidades em parcerias, troca de experiências e sinergias.

A decisão de oferecer uma plataforma híbrida, nova e revolucionária, em tempo recorde, também teve seu preço. A GVT incorreu em problemas de qualidade nunca antes vistos em sua história. A internet banda larga era boa, o serviço de telefonia fixa também, mas a TV, dentro do pacote, deixava a desejar, além de algumas vezes até interferir no funcionamento dos demais. O vice-presidente de marketing da GVT, Ricardo Sanfelice, que esteve envolvido no projeto, reconhece: “Quisemos entrar com uma proposta muito inovadora, e, como não queríamos perder o timing de participação no negócio, fizemos o lançamento do serviço com uma solução que ainda não estava totalmente madura.”

A entrada na TV provocou reclamações em níveis recorde na empresa e, por consequência, perda de clientes. Uma luz amarela acendeu-se, e inclusive manifestou-se nas pesquisas de clima da GVT, que começaram a sinalizar movimentos declinantes. Acostumada a prestar um serviço de primeira linha e a ser vista como uma empresa com serviço *premium*, ouvir tantas reclamações de clientes mexeu com a autoestima e provocou até crise de identidade – não por acaso, o trabalho de revisar a cultura organizacional foi contratado nesse período.

Os problemas de qualidade muitas vezes não tinham origem na tecnologia em si. Uma das primeiras clientes de TV conta um episódio expressivo: “Tinha acabado de me mudar e pedi para instalar um pacote completo GVT, com telefone, banda larga e TV por satélite. No dia e hora combinados, o técnico veio. Como o meu prédio já tinha antena e demais instalações, ele fez o serviço só no meu apartamento, deixando tudo funcionando direitinho. Passados alguns dias, caiu uma chuva, e os canais de que eu mais gostava saíram do ar. Liguei para a GVT para informar o ocorrido. Verificaram que o sinal estava chegando normalmente à minha

casa. Mandaram outro técnico para verificar o problema, ele mexeu em algumas coisas e a TV voltou a funcionar – por um dia. Liguei mais uma vez para a GVT. Outro técnico veio, vistoriou tudo, fez uma série de medições e descobriu que o problema estava fora do meu apartamento, que os sinais dos canais já chegavam fracos ao meu decodificador. E disse que voltaria com uma equipe alguns dias depois para arrumar. Assim o fez e, dessa vez, mal entraram no meu apartamento. Realizaram uma série de consertos na antena, fiação e resolveram o problema.” Sorte da GVT que a cliente em questão teve paciência. O que nem sempre foi o caso.

O episódio mostra a complexidade da situação de entrada no novo negócio, considerada a escala de operação. Afinal, não se tratava apenas de consolidar uma nova tecnologia, mas de treinar os instaladores. E esse treinamento não se esgotava em mostrar como instalar uma TV dentro de casa, mas ter sensibilidade para olhar também “da porteira para fora” – para o prédio, a antena, o poste. E não era apenas meia dúzia, mas cerca de cinco mil novos funcionários (àquela altura, meados de 2012, a GVT tinha 16.400 colaboradores). O próprio treinamento era complicado, porque não bastava apresentar princípios teóricos de instalação. Era fundamental que os novatos praticassem acompanhados por alguém com experiência. O desafio era designar os poucos técnicos experientes para orientar tamanha quantidade de novos colegas. Em meio a isso tudo, outras questões tinham que ser resolvidas: trabalhar com um funcionário polivalente – que instalasse internet banda larga, telefone e TV – ou levar uma equipe para a casa do cliente, cada um com uma especialidade, mas complicando questões de logística? Além disso, com frequência a GVT até oferecia um treinamento multifuncional, mas, pela prática nas diversas cidades, o instalador acabava sendo solicitado a se especializar em um tipo de instalação. E, quando se fazia necessário atender a outra, já não conseguia fazer tão bem.

A empresa não ficou assistindo passivamente aos problemas. No mais puro estilo GVT de ser, montou uma operação de guerra para reverter a situação. Criou-se uma vice-presidência de qualidade e redobram-se os esforços para resolver a situação. A tecnologia híbrida foi ajustada, mas também se criou a possibilidade de venda do serviço de TV apenas por satélite, sem necessariamente contar com a interatividade que a combinação com a internet proporciona. A questão da mão de obra foi resolvida redobrando o treinamento, formando grupos de discussão, fazendo circular

as boas práticas e as soluções encontradas para lidar com problemas que surgiam e, sobretudo, insistindo na base de valores e na cultura da empresa. Em não poucos casos, diante de uma dificuldade de instalação, o supervisor da área ou mesmo integrantes da equipe de engenharia apareciam na casa do cliente buscando chegar a uma solução. Alguns meses depois, os problemas foram resolvidos.

No entanto, a GVT queria aumentar ainda mais a velocidade de sua expansão em TV por assinatura. Como se trata de um negócio que demanda know-how, investimento pesado e ganho de escala para “brigar” com concorrentes tão poderosos – no cabo e em DTH –, a GVT decidiu buscar um parceiro estratégico, sobretudo um que dominasse a tecnologia DTH, que era parte de sua solução para TV, e que dispusesse de satélites – considerando que sua disponibilidade é restrita e seu aluguel, dispendioso. A oportunidade surgiu com a possibilidade de uma *joint venture* com a EchoStar, controladora da Dish Network, segunda maior provedora de TV paga dos Estados Unidos. A parceria parecia ter bastante potencial. A GVT, bem posicionada no mercado e disposta de rede IP de última geração, desfrutaria da experiência da Dish Network em DTH. A EchoStar era proprietária de um satélite (*high power*) disponível para o Brasil.

Em julho de 2013, Genish viajou até Washington D. C. para se reunir com o bilionário Charlie Ergen, fundador, principal acionista e presidente do conselho da EchoStar e da Dish Network. O objetivo do encontro seria acertar as bases para a futura *joint venture*. Na sequência, Ergen veio conhecer a GVT no Brasil. Conversa vai, conversa vem, entraram em acordo sobre a operação. Tudo parecia encaminhado, mas, nos retoques finais, as empresas não conseguiram chegar a um consenso. O desfecho da história deixou um gosto amargo na direção da GVT, que apostava nessa parceria para dar consistência à presença no segmento de TV paga. Paciência. Não foi dessa forma, mas seria de outra. E, mais uma vez, o fato demonstrava a coragem da empresa de abortar iniciativas que não se revelavam vantajosas, por mais que tivessem consumido grandes doses de energia.

No final, em que pesem os erros, a avaliação é que a GVT tinha que entrar em TV naquele momento, do contrário corria o risco de perder a onda do *triple play*. Bruno Gentil, da área de finanças, faz sua análise: “A sorte é que o negócio de telecomunicações estava maduro. Se tivéssemos

entrado em TV antes do processo de IPO, e tido os problemas que tivemos, não teríamos sobrevivido.”

Mas a empresa aprendeu, e foi mais uma ocasião para reafirmar os próprios valores de qualidade e foco no cliente. E a conclusão é que, apesar dos problemas, o saldo foi positivo. “Hoje a TV contribui muito para o crescimento da companhia, graças à evolução do produto e suas novas funcionalidades”, reflete Fabiano Ferreira, de vendas. Vincent Bolloré, presidente do conselho de administração da Vivendi, partilha da opinião: “A GVT tem sido capaz de diversificar suas atividades em Pay TV, que vem passando por um crescimento constante desde o seu lançamento, em 2012.” No final de 2014, a empresa registrou mais de 860 mil assinantes de TV. Genish também dá seu veredicto: “Ao entrar em TV, aumentamos muito o *valuation* da GVT; ficou mais relevante e despertou o interesse da Telefónica e da Telecom Italia.” E conclui: “A aposta estava certa. E aprendemos a nadar nadando.”

Em tempo: mesmo com a TV, negócio de margens menores, o Ebitda da GVT continuou na faixa de 40%.

Mudança de horizonte

O setor de telecomunicações é intensivo em capital. Antes de iniciar uma operação, e para crescer, as empresas investem rios de dinheiro em equipamentos, cabos, infraestrutura, instalações – o chamado capex. Francisco Valim, ex-CEO da Oi, sintetiza: “O negócio de telecomunicações é ‘simples’: você investe para depois ter clientes. Não existe cenário oposto. Uma empresa que não tem consistência não consegue prevalecer.” E, para complicar ainda mais, diferentemente de outros setores de capital intensivo, converter o valor aplicado em retorno é outra história. Por exemplo, “na indústria de papel e celulose”, explica Maurício Fernandes, do Bank of America Merrill Lynch, “transformar investimento em receita é questão de tempo”.

Embora perversa, há uma lógica nessa equação. As telecomunicações não trazem segurança de retorno porque a constante inovação pode tornar obsoletas tecnologias que ainda nem amadureceram. Como agravante, ao longo do tempo as necessidades de investimento em capex aumentaram em relação ao faturamento, piorando o que já não era bom. Isso faz das telecomunicações um negócio especialmente arriscado. E ainda mais perigoso se for considerado que as empresas podem fazer apostas equivocadas, como a Motorola em relação ao Iridium ou a Vésper, vislumbrando a WLL baseada somente em voz como estratégia para rápida penetração de mercado no início dos anos 2000.

Luiz Eduardo Falco, que foi presidente de empresas de aviação e telefonia, compara as companhias dos dois setores. “Ambas são de capital intensivo, com margens apertadas, alta regulação e sujeitas a rupturas tecnológicas. Na aviação civil, não é incomum que uma companhia aérea

escolha um avião para operar trinta anos e dez anos depois saia um similar com motor 30% mais econômico. Daí, sem nem ter terminado de pagar a aeronave, já se vê forçada a trocar, pois seria menos competitiva que outra empresa que renovasse sua frota depois.” Ele conclui a analogia: “Algo similar ocorre em telecomunicações: uma empresa faz investimentos pesadíssimos em tecnologia que, pouco tempo depois, já ficou obsoleta. Foi o que aconteceu com TDMA, CDMA, 3G e acontecerá com 4G, e assim por diante.”

O risco se fez ainda maior no caso das espelhos, no Brasil e no mundo. Na maior parte dos casos, quem entrou no mercado para desafiar companhias instaladas fracassou. Não é fácil, no setor, bancar investimentos pesados para competir com uma empresa – em geral, gigante – já operando e com uma base de clientes estabelecida. E que assiste de camarote a todos os movimentos da entrante e, em princípio, pode rapidamente reagir para asfixiá-la e cortar o mal pela raiz.

Todas essas variáveis fazem da GVT um caso peculiar. A sua história pode ser entendida em ciclos. Assim, sua “pré-história” coincide com os antecedentes da empresa, sua atuação na América Latina, até a conquista da autorização para operar na Região II. Um segundo ciclo corresponde aos esforços para colocá-la no ar. O terceiro ciclo, a operação, é caracterizado por inúmeras crises no ambiente e “vacas magras” na companhia. Com o processo de IPO, iniciou-se o quarto ciclo, marcado por fortes investimentos e expansão fora de sua área de atuação original, replicando a estratégia bem-sucedida de produtos e serviços diferenciados, clientes e regiões selecionadas, entre outros, mas ainda no mesmo negócio: telefonia fixa e internet banda larga. Um quinto ciclo se iniciou com a aquisição da empresa pela Vivendi, quando os investimentos em infraestrutura se multiplicaram por três – assim como as taxas de crescimento e os resultados – e a GVT entrou em um novo negócio: TV por assinatura. Por fim, um novo ciclo se desenha a partir da união da empresa com a Telefónica.

Tal visão tem respaldo no mercado. André Esteves, do BTG Pactual, faz um raio X das fases da GVT para chegar a veredicto semelhante. Em sua opinião, a história da empresa pode ser entendida a partir de quatro ciclos (ele não considerou a “pré-história” nem dividiu a fase pré-IPO em antes e depois de iniciar as operações): “Primeiro, a transformação da licença em empresa, uma etapa desafiadora, executada de forma exemplar; segundo, a

transição para uma companhia de capital aberto, em uma operação bem-sucedida. Em terceiro lugar, o processo de *M&A* (*Mergers and Acquisition*, ou fusões e aquisições), com a venda para a Vivendi, passando a fazer parte de um grande conglomerado global e mantendo-se empreendedora e independente nas suas qualidades corporativas; e quarto, o *M&A* com a Telefónica, em um novo patamar de preço.” O executivo conclui: “Eu não acho que o setor de telecomunicações tenha sido um passeio. Ele teve excesso de competição, mudanças regulatórias, dificuldades de infraestrutura de toda espécie. Não existem tantas histórias de sucesso e muito menos de geração de valor tão absurda. É incontestável, deixamos o campo do opinativo para o factual: o cheque está feito, e nos quatro ciclos.”

A GVT entrou no Brasil já no apagar das luzes da abertura do setor de telecomunicações, na última das licitações de telefonia fixa do país – a terceira tentativa de venda da Região II. Entrou de forma discreta, sem experiência como operadora de telecomunicações em larga escala e sem conhecer nada de Brasil. Entrou com uma oferta inicial aparentemente irrisória, 100 mil reais (embora assumindo compromissos de investir em seguida cerca de 600 milhões de dólares), contra um lance de 5 milhões de reais do concorrente – nas licitações anteriores, os valores pagos pela licença tinham sido ainda mais elevados. Mas levou a licitação graças a um agressivo plano de expansão, algo à primeira vista disparatado, dado que não conhecia o país.

Assim, uma operadora com pouca experiência, desconhecimento do Brasil, atuando no meio de poderosos, num setor intensivo em capital e de alto risco, iniciou operação com recursos limitados para aporte – e sem o respaldo de gigantes internacionais na retaguarda para bancar o investimento. Não é à toa que o mercado logo duvidou da seriedade de suas intenções de permanecer no “jogo”.

Além de pairarem todas essas incertezas, o contexto brasileiro e mundial pouco ajudou. Mal começara o planejamento quando estourou a bolha mundial das ponto-com, setor no qual a GVT se encontrava no olho do furacão. Passados mais uns meses, nova crise, dessa vez o 11 de Setembro. Empresas-espelho quebraram no mundo inteiro, e no Brasil suas congêneres Vésper e Intelig não foram exceção. Elementos locais pioravam a situação, como a disparada do dólar ao final do governo FHC – as dívidas da GVT

tinham sido contraídas em moeda estrangeira. Tudo isso só reforçava a descrença do mercado quanto à continuidade da novata das telecomunicações. Conforme define José Gonçalves Neto, ex-gerente geral de competição da Anatel, tratava-se da disputa de “um David contra vários Golias”.

No primeiro capítulo deste livro, propusemo-nos a responder por que a GVT é um caso de sucesso no mundo empresarial, num cenário de tantas dificuldades e diante de consideráveis limitações de recursos. Agora que a obra vai chegando ao fim, após a narrativa de tantos e tão diversos episódios sobre a história da companhia, chegou a hora de colocá-los em perspectiva e arriscar uma resposta.

Assim como os acidentes aéreos, não há um fator único que responda à questão. Numa análise inicial, podemos classificar os fatores em externos e internos. Sim, externos, porque, embora o cenário parecesse (e fosse) adverso quando observado a distância, examinado de perto trazia um “oceano azul” de oportunidades. Uma delas foi o próprio crescimento do mercado, que abraçou com entusiasmo a banda larga. Isoladamente, porém, isso não explica o sucesso fora da curva da GVT, pois o mercado beneficiou (ou poderia beneficiar) todas as operadoras. Uma outra oportunidade, essa sim peculiar à GVT, foi a dificuldade competitiva das concessionárias, que, apesar do tamanho, não tinham a mesma flexibilidade das iniciantes, pois haviam assumido compromissos de expansão da rede e universalização dos serviços de voz com a Anatel, o que drenava os investimentos e a atenção de sua gestão. Nesse sentido, a preocupação com o volume de massa as impedia de concentrar esforços em segmentos específicos. As concessionárias também herdaram uma rede antiga, que dificultava a oferta de serviços mais sofisticados. Além disso, a desproporção de portes era tamanha – um faturamento de mais de uma dezena de bilhões versus uma receita de centenas de milhões, nos primeiros anos – que fez com que as incumbentes não se preocupassem com a entrante como ameaça.

Com o tempo e o desenrolar dos acontecimentos, a dificuldade competitiva das incumbentes permaneceu a mesma, ou talvez tenha até aumentado, por uma série de fatores. As concorrentes diretas da GVT – Brasil Telecom (BrT) num primeiro momento e Oi a seguir – gastaram muita energia em embates internos. Logo de largada, no período pós-privatização, tiveram de integrar sob uma única gestão o que antes eram

diversas operadoras independentes do Sistema Telebras em suas respectivas regiões. Além disso, na BrT houve disputas societárias que ganharam visibilidade na imprensa. Na Oi, houve os embates internos para combinar as operações de telefonia móvel (Oi) e telefonia fixa (Telemar). Mais: com a submersão da concorrente espelho Vésper, a Oi parecia ter desaprendido o que era concorrer, e a GVT encontrou mata virgem para explorar quando chegou à Região I. Por fim, as empresas investiram uma energia colossal para integrar suas operações na “nova” Oi, tanto no esforço junto aos órgãos competentes para alterar o marco regulatório como na integração em si.

Na vertente externa, além da dificuldade competitiva das incumbentes, a GVT contou com uma orientação ideológica favorável da Anatel. Por filosofia, a Anatel quis constituir um modelo para o setor de telecomunicações que incentivasse a concorrência e beneficiasse o consumidor, o que foi viabilizado num primeiro momento sobretudo pelas espelhos. Com o desaparecimento de Vésper e Intelig, a Anatel agarrou-se à GVT como um naufrago segura a última tábua. Afinal, a descontinuidade da GVT, no limite, seria o fracasso do modelo. Dessa forma, a jurisprudência nas decisões da agência quase sempre favoreceu a entrante, como forma de contrabalançar a assimetria de poder entre as empresas. Até porque os pleitos trazidos pela GVT eram razoáveis, como nas questões da equivalência entre minutos de tráfego de dados e de voz.

Mas o maior mérito da GVT está na esfera interna, não tanto fora da empresa. Em resumo, poderíamos enquadrá-lo em três grupos: a concepção de uma estratégia diferenciada, a execução assertiva e a rápida capacidade de adaptação e reação quando surgiam imprevistos.

Logo que venceu a licitação, a GVT pôs-se a estudar cuidadosamente o mercado nacional, e concebeu uma estratégia diferenciada. O plano de negócios apostou em um mercado seletivo, demandando serviços sofisticados e disposto a pagar mais por isso. Em vez de insistir em transmissão de voz, a empresa apostou no futuro: conexão de alta velocidade, mirando a banda larga – num momento em que não se falava muito nisso. Sua missão e sua visão, desde o início – e até hoje preservadas em essência –, apontavam para esse mercado.

Mas a empresa foi além: não só concebeu uma estratégia original como soube executá-la com maestria. E esse é um ponto muito importante, já que a história empresarial está cheia de casos de companhias com boas

estratégias, mas que não conseguiram colocá-las em prática. A execução da estratégia na GVT significou uma atuação harmoniosa e consistente das várias áreas da empresa, alinhadas em torno de um mesmo fim. Nessa linha, a GVT concebeu uma plataforma de TI inovadora, moderna e flexível, desenhada para atender melhor o cliente. E construiu uma rede compatível com o que planejava ofertar, levando os cabos de fibra óptica para armários o mais próximo possível de onde os potenciais consumidores estavam. Também levou uma rede com a última tecnologia, uma vez que a transmissão por fibra óptica era e ainda é mais eficaz que a transmissão “por ar”. Além disso, a inovação da empresa deve-se em grande parte à sua ousadia de aceitar bancar projetos-piloto de fornecedores mundiais de tecnologia, como a plataforma de TI, a rede de próxima geração e a TV híbrida.

Os locais que recebiam cabos e armários eram minuciosamente planejados. A empresa desenvolvia estudos de *geomarketing* analisando o potencial de cada região, consumidores, necessidades. Com recursos escassos, não se dava ao luxo de errar. Calculava e recalculava os custos. Nada de tiro de canhão; tiros com mira laser, de precisão. O trabalho de marketing seguiu a mesma lógica – nada de propagandas de TV em rede nacional, mas uma abordagem direta, pelos meios adequados para atingir os *prospects* das regiões almeçadas, ofertando um serviço compatível.

O modelo de negócio era concebido não apenas para otimizar investimentos, mas também gastos operacionais. A concentração de clientes e vendas numa mesma localidade permitia depurar custos de instalação e manutenção. Otimizava-se cada deslocamento dos funcionários, fazendo com que, numa mesma viagem, atendessem a uma série de solicitações próximas. A essa capacidade de planejamento somava-se uma execução disciplinada, a começar pelas finanças. Os gastos eram controlados com lupa. Ora, se eram tão poucos os recursos para investir, não podiam se dar ao luxo de desperdiçar dinheiro em hipótese alguma. Nos momentos mais críticos, se era necessário diminuir o tamanho dos copinhos de café para conter despesas, isso era feito. Mas investimentos voltados a tecnologia e cliente não eram cortados. Mesmo na crise, o que era necessário gastar era gasto.

A capacidade de execução manifestava-se também na definição, no acompanhamento e na discussão de indicadores financeiros, operacionais e de negócios. Um bom gestor da GVT conhece os números de sua área, mas não se limita a massageá-los a distância: está presente, conversa com a equipe, fornecedores e clientes para manter-se próximo ao front. É o que se chama na GVT de gestão “*hands on*”, ou mão na massa. Faz-se o balanceamento da visão abrangente provida pelos números com a imersão qualitativa e vivencial que a experiência de campo provê. Uma postura que justifica projetos como o Expedição Cliente.

Outra característica sempre exigida dos quadros da GVT era a disciplina para entregar o que era acordado. Resultados prometidos tinham que ser cumpridos. Se eram necessários mais recursos para que algo fosse feito, o demandante poderia apresentar argumentos e planos embasados, e dava-se um jeito de providenciar. Mas, uma vez pactuado, o prometido tinha que ser entregue. Nem todos conseguiam fazê-lo, e de certo modo isso explica a rotatividade dentro da empresa, sobretudo nos níveis executivos. Mas a economia não era do tipo “o barato que sai caro”. Pelo contrário, em certos aspectos, a GVT ia na contramão do mercado, absorvendo internamente situações que os concorrentes costumavam terceirizar para cortar custos. É o caso dos *call centers* e dos serviços de instalação – além da própria rede, que muitas CLECs mundo afora optaram por alugar das incumbentes. Na GVT, nunca se brincou com nada que dizia respeito a encantar e fidelizar o cliente.

Aliás, o relacionamento com os clientes é outro capítulo de destaque no tema da execução, e está presente no rol de produtos inovadores nos diversos momentos da história da empresa: cobrança por minuto, Navega e Fala, banda larga de alta velocidade... Uma vez realizadas as vendas, a GVT entregava consistentemente serviços de alta qualidade e simples de entender, usar e pagar. E assim em um bairro, e outro, e outro. E em uma cidade, na segunda, na terceira.

Ao longo dos anos, a GVT também desenvolveu um relacionamento salutar com a Anatel. Se, de um lado, cumpria os compromissos assumidos, de outro, não hesitava em inovar em situações que o marco regulatório não proibia, ou em recorrer à agência sempre que julgava que seus direitos (ou sua capacidade financeira) estavam ameaçados. Por “sorte”, os pleitos da

companhia na maior parte das vezes encontraram ressonância na postura da Anatel de contrabalançar a assimetria de poder e preservar a concorrência.

A história de sucesso antecedeu e preparou a estreia na Bolsa. A opção por entrar no Novo Mercado – a primeira a fazer essa opção no segmento de telecomunicações –, sem distinguir ações ordinárias de preferenciais, emprestou ainda mais credibilidade à empresa. O que se viu depois melhorou ainda mais a relação com os investidores. Uma comunicação honesta e transparente, falando o que ia bem e o que não ia tão bem na empresa, além da disponibilidade de conversar com analistas. Tudo, mais a entrega dos resultados prometidos, fez da GVT a “queridinha do mercado de capitais”.

As ações não eram apenas “da porteira para fora”. Pelo contrário, para dentro da cerca o trabalho da GVT não era menor. Afinal, tratava-se de ter pessoas à altura de um desafio tão elevado. A começar pela liderança. Desde o princípio, os fundadores da GVT procuraram instigar uma missão e visão que estabeleceram padrões exigentes e, de certa forma, encontraram eco na equipe, o que se evidenciou nos níveis de engajamento desde a época de *startup*.

Ainda no tema liderança, e em relação aos elevados padrões de exigência, é interessante lembrar como a GVT já nasceu sob o prisma de uma empresa global. Seus fundadores eram investidores e executivos com bagagem internacional. Shaul Shani gerenciava investimentos em diversos países; Amos Genish, antes de aportar no Brasil, constituíra uma empresa nos Estados Unidos, participara da abertura de seu capital na bolsa americana NASDAQ, transitara na Ásia e América Latina dirigindo uma empresa de telecomunicações. A equipe constituída inicialmente também era formada por profissionais de diversas nacionalidades e com vasto repertório de experiências internacionais. Todo esse capital intelectual ajudou a configurar um modelo mental global, ou *global mindset*, que foi levado ao negócio sob forma de práticas de gestão, tecnologia e uma valiosa rede de relacionamento (*network*) junto a fornecedores, consultorias e bancos internacionais, entre outros. Não é por acaso que encontramos entre os parceiros de negócios, desde os primeiros momentos, consultorias como McKinsey e bancos como Credit Suisse e Goldman Sachs. Essa mentalidade global também ajuda a explicar a desenvoltura dos líderes da GVT em viajar

para Wall Street e outros centros internacionais para captar financiamentos, negociar operações ou reestruturar dívidas junto a *vendors finance* e bancos.

A composição entre o estilo de liderança dos fundadores, o perfil eclético das primeiras equipes, a receptividade e a ética do trabalho da região Sul – endossando a visão da consultora Nany Bilate – resultou na formação de uma cultura empresarial peculiar, com foco em inovação, compromisso com entrega, atenção ao cliente, simplicidade e transparência, entre outros valores. Houve, ainda, um esforço deliberado para consolidar e transmitir essa cultura mediante vários instrumentos, sobretudo o Modelo de Gestão DNA. O modelo serviu de pauta e harmonização das práticas de gestão de pessoas na empresa. Ajudava a captar no mercado de trabalho profissionais alinhados aos valores corporativos. Na integração dos colaboradores havia verdadeira catequização acerca do estilo GVT, inclusive com a apresentação da história da companhia em seus breves anos. O Modelo de Gestão também estabelecia as bases da sistemática de avaliação profissional e das ações de desenvolvimento – e desligamento, quando fosse o caso. A força do modelo e da cultura é sintomática: ao longo dos anos, foram raros os casos de permanência prolongada de executivos externos ingressantes diretamente no nível estratégico. Não foram poucas as tentativas. Por ocasião da redação deste livro, verificou-se que, à exceção de um, todos os demais vice-presidentes eram profissionais com longa estada, muitos tendo ingressado como analistas. O fato é significativo. Em empresas com cultura forte, é comum que os quadros diretivos sejam preenchidos a partir da ascensão interna e que “forasteiros” tenham dificuldade de se adaptar.

A cultura da companhia consolidou-se à medida que os valores que a fundamentam se revelaram eficazes para “integração interna e adaptação externa”.¹¹⁰ Os valores GVT – Esforços voltados à satisfação do cliente, Compromisso com o crescimento rentável e contínuo da organização, Autonomia com responsabilidade e integridade, Agilidade na tomada de decisões, Simplicidade na execução e Valorização das pessoas e respeito às relações – não foram apenas figura de retórica, mas elementos vivos e balizadores do comportamento na e da organização. E na ordem em que foram propostos. Ricardo Sanfelice, de marketing, destaca: “Quando a organização quis praticá-los em ordem diferente daquela em que foram enumerados, tivemos problemas.” Para ilustrar, mencionou uma situação em

que o crescimento e a rentabilidade foram postos à frente dos esforços para satisfação do cliente. “Os resultados não foram bons, e logo a empresa retomou a ordem correta”, conclui o executivo. Celso Loducca, presidente da agência de publicidade que atende a GVT desde sua origem, corrobora a opinião: “A GVT é uma empresa que age conforme seus valores. O discurso funciona na prática – ‘*walk the talk*’. Nas poucas vezes em que a GVT saiu da trilha de seus valores, perdeu o equilíbrio.”

Em que pese a existência de *turnover* em vários níveis, em função do ritmo e da cultura exigentes, na área técnica ele é baixo. Natural, em uma empresa que prima pela inovação, que zele pela formação e manutenção de seus quadros técnicos. Um alto *turnover* na área técnica implicaria o risco de perder, ou entregar à concorrência, o patrimônio tecnológico que a empresa acumulou ao lidar com questões de vanguarda na área de telecomunicações.

Contudo, a GVT não aplica uma execução inflexível. Notável é sua rápida capacidade de reação e adaptação diante de imprevistos – o que costuma ser chamado de aprendizado organizacional. Trata-se de uma empresa que define estratégias, implanta-as com disciplina, mas as discute, aperfeiçoa ou descontinua sem titubear, se necessário. Assim foi com a oferta do código DDD para assinantes de outras operadoras. A reação rápida também ficou explícita no episódio da perda do site Terra, da Telefônica, para a rede da Brasil Telecom, e o desenvolvimento em tempo recorde do provedor Pop, para reequilibrar a relação desbalanceada nas tarifas de interconexão entre redes.

Todos esses pontos evidenciam uma atuação consistente. Os professores Casadesus-Masanell e Ricart, da Harvard Business School e da IESE Business School, respectivamente, definem modelo de negócios como “a lógica da empresa, como ela opera e gera valor para seus *stakeholders*”.¹¹¹ Os autores fazem uma analogia com um automóvel. Há diferentes tipos de carros. Alguns preferem os pequenos e ágeis para se locomover nas cidades congestionadas, outros escolhem utilitários espaçosos e imponentes, com motores potentes, para aproveitar viagens. Cada um demanda componentes e peças compatíveis, como pneus, motores, assentos, eletrônica embarcada, e todos devem se relacionar para um produto consistente. Guardadas as proporções – até onde organizações complexas como empresas podem ser equiparadas a máquinas –, a escolha de um modelo de negócios acarreta um

alinhamento cuidadoso entre seus componentes. Assim como não faria sentido um utilitário de luxo ter um pneu aro 13, uma empresa diferenciada não pode oferecer produtos incompatíveis. Não se trata de um componente isolado, mas uma série de partes integrantes e relacionadas, compondo um todo, com implicações. Casadesus-Masanell e Ricart complementam, defendendo que a estratégia, portanto, é a escolha do modelo de negócios com que uma empresa decide atuar, e a tática, as decisões residuais possíveis (e consistentes) a serem tomadas dentro de um dado modelo de negócios.

No caso da GVT, esse movimento é observado de forma típica e ilustrativa. A opção por ser uma empresa de telecomunicações diferenciada operando num segmento exigente manifesta-se em fatores como tecnologia de ponta, levada a clientes cuidadosa e geograficamente selecionados, com oferta de produtos sofisticados, uma comunicação direcionada, um atendimento diferenciado, entre outros já mencionados. Complementam o modelo de negócios as decisões táticas da empresa, tomadas ao longo de sua existência, de manter um portfólio atualizado de produtos e tecnologias voltados ao seu público-alvo. E a capacidade de execução disciplinada e consistente, gravada em seu DNA.

Em síntese, e buscando responder ao porquê do sucesso da GVT: a empresa teve sucesso graças a um modelo de negócios consistente, com uma estratégia inovadora, executada com maestria, e soube se adaptar e aprender com o tempo. E foi ajudada por três fatores externos: o crescimento do mercado, uma concorrência limitada e uma filosofia da Anatel que lhe foi favorável. Tal modelo de negócios revelou-se bem-sucedido, assegurando um crescimento contínuo e expressivo ao longo dos anos. E, melhor, com rentabilidade, mantendo margens Ebitda na casa de 40% contra uma média de 25% a 30% no setor.

Vitoriosa no modelo de negócios, a GVT, até determinado momento de sua história, não estendia essa forma de atuação para ações que envolvessem responsabilidade social. Ou ao menos esse empenho nunca chegou a ser uma prioridade no seu dia a dia, embora, contraditoriamente, nos primórdios ela tenha imprimido um código de conduta em que preconizava ser uma empresa “norteada por princípios de ética, transparência no relacionamento com o cliente e responsabilidade social com as comunidades onde atua”.

A bem da verdade, a única iniciativa que perdurou desde 2001 foi o programa voltado ao Uso Responsável da Internet (originalmente chamado Educando GVT), angariando apoios determinantes de celebridades como Xuxa e Marcelo Tas – sem qualquer custo para a empresa –, mas com pouca expressividade, a ponto de não ser reconhecido nem internamente. De todo modo, serviu para cumprir o papel de prestar contas sobre a atuação social da GVT, ao mesmo tempo sendo aderente ao seu *core business*: conscientizar crianças e adolescentes acerca dos cuidados no meio digital, ao usar a internet, sobretudo as redes sociais. Fora isso, houve algumas poucas iniciativas esporádicas e desarticuladas.

Em 2011, várias operadoras de telecomunicações se organizaram a fim de ganhar sinergia e ampliar o impacto em suas ações sociais. Em vez de cada operadora sustentar iniciativas isoladas, Algar, Claro, Embratel, GVT, NET, Nextel, Oi, Telefônica Vivo e TIM buscariam uma linha de atuação comum, visando também melhorar a imagem do setor, um dos líderes de queixas junto ao Procon. Sob encomenda da entidade que representa as operadoras, o Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec) analisou as ações das participantes que empregassem Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) voltadas para a educação. O programa Uso Responsável da Internet foi considerado relevante, porém incipiente. A força-tarefa não vingou. A concorrência acirrada entre as companhias, o frenesi de inovação tecnológica e a energia exigida para conquistar mercados acabaram por dissolver o grupo.

Com o dilema da qualidade vivido pela GVT em 2012 e a perspectiva da entrada no maior mercado do país – a cidade de São Paulo –, era hora de olhar para a percepção do consumidor e o mercado não só quanto às entregas de produtos e serviços, mas também com relação às suas atitudes corporativas. Ao final daquele ano, foi encomendada uma pesquisa de reputação corporativa conduzida pela TNS Interscience, que apontou o completo desconhecimento dos programas de responsabilidade social da GVT entre todos os *stakeholders*: clientes finais, fornecedores, autoridades, formadores de opinião e, inclusive, colaboradores.

A partir de então, a GVT começou a estudar a possibilidade de se valer dos benefícios das leis de incentivo fiscal que permitem o uso de parte do Imposto de Renda e de tributos estaduais e municipais devidos em favor de

projetos sociais, culturais e esportivos. Num primeiro momento, coube ao departamento de marketing a gestão desses recursos. Como era de esperar, as propostas selecionadas visavam primordialmente visibilidade da marca e retorno de mídia. Defensores de causas e empreendedores sociais não eram um foco natural para a equipe da GVT.

A fim de realinhar a atuação social da empresa, em 2014 foi criada a área de sustentabilidade, dedicada exclusivamente à responsabilidade social, cultural e ambiental, desvinculada do marketing e caminhando em paralelo ao Instituto GVT, também criado na ocasião, com objetivo de gerenciar os projetos sociais escolhidos pela companhia. O Instituto GVT tem como foco incentivar os talentos e o aprendizado pela música, democratizando-a na sua forma mais ampla, além de conectar pessoas – o que está na essência da GVT. Sua atuação enfatiza a gestão de projetos sociais de voluntariado, diversidade e engajamento interno; projetos culturais com enfoque na música, internet responsável e projetos ambientais, que buscam a gestão e redução do impacto ambiental das operações. Depois de ter sobrevivido por tanto tempo a grandes adversidades, a empresa amadurecia como corporação e abria espaço para dar foco a ações de transformação social, entendendo que podiam resultar em benefício à comunidade, engajamento de funcionários e clientes, e também retorno de imagem.

O Instituto GVT tem o compromisso essencial de dar um retorno efetivo à sociedade, uma demanda que parte da presidência. Explica-se: o próprio Amos Genish teve seu destino selado aos 13 anos, a partir de um projeto social. Oriundo de uma família de classe C, o quarto de doze irmãos, foi selecionado por seu desempenho escolar e beneficiado por uma bolsa de estudos financiada por uma ONG israelense. Em Israel, estudou nas melhores escolas, junto com alunos afluentes locais e outros como ele, agraciados com bolsas. O apoio só acabou quando Genish se formou no curso de Economia e Contabilidade da Universidade de Tel Aviv, uma das mais conceituadas do país.

O desafio do Instituto é assumir um papel determinante na transformação ligada a causas de relevância para a sociedade. E sempre dentro da mais estrita cultura GVT: orçamento, uso eficiente de recursos, busca de fontes alternativas de financiamento dos projetos, metas a serem cumpridas. Se não fosse assim, não seria GVT.

Modelo de negócios bem-sucedido, ampliação da relevância social mediante o Instituto GVT. Mas o mundo não para – sobretudo um setor dinâmico como as telecomunicações. E as decisões têm suas implicações. A concorrência se movimenta buscando equiparar padrões de preço e qualidade. As empresas empreendem iniciativas em busca de novas oportunidades. Os movimentos desafiam modelos de negócios estabelecidos, e sempre há o risco de, ao buscar uma nova posição, se desarranjarem as peças integrantes do modelo.

No segmento de banda larga, novos *players* entraram pesado – em particular a NET, utilizando infraestrutura de TV a cabo e disponibilizando seu combo sobretudo para os clientes de maior renda, já usuários da TV a cabo. Além disso, a ascensão do acesso *wireless* por conta de tecnologias 4G aumenta o apelo das operadoras de celular e, especialmente, das integradas. De novo, a NET, controlada pelos mesmos acionistas da Embratel e da Claro, leva vantagem, podendo liderar a corrida para o *quadruple play*. Mesmo outras empresas, como a Oi e a Vivo – esta no estado de São Paulo –, largaram na frente nesse quesito, não só pela base maior de clientes, mas por já navegarem nos mundos da telefonia fixa e móvel.

O modelo de gestão é desafiado por tais questões externas e também pelas internas. Com a expansão e o sucesso, algumas características de base podem começar a não receber a mesma atenção. Por exemplo, o uso parcimonioso dos recursos. Com mais dinheiro no bolso, sempre vem a tentação de gastar mais. O vinho do sucesso pode inebriar, levar à arrogância e a baixar a guarda na atenção vigilante que a empresa mantém em relação ao mercado e à concorrência. O sinal não passou despercebido à direção da empresa. Em uma sessão de comunicação para os gestores, em dezembro de 2009, Genish já expressava preocupação com o perigo da arrogância. Pautou o encontro no livro *Como as gigantes caem e por que algumas empresas jamais desistem*, de Jim Collins. E, seguindo o autor, apresentou o primeiro estágio da decadência: orgulho excessivo e arrogância devido ao sucesso do negócio. Alguns slides adiante, de forma gráfica, ilustrava o que não mudaria na GVT com a chegada da Vivendi. No lado esquerdo, algumas fotos mostravam o que era a GVT então: um avião comercial, um carro sedã, escritórios coletivos, uma refeição vistosa e apetitosa. Em frente a cada uma das fotos, do lado direito, apareciam outras

fotos – estas riscadas: um jato executivo, um Porsche esportivo, escritórios individuais de alto luxo, um prato de *nouvelle cuisine* com uma taça de fino vinho...

O próprio crescimento trouxe dificuldade de manter qualidade e agilidade. Uma coisa é prestar excelente atendimento a milhares de clientes; outra, bem distinta, é manter esse nível para milhões. O mesmo acontece em relação à agilidade: uma coisa é preservá-la quando todos estão no mesmo prédio; outra é mantê-la em uma empresa dispersa, com dezenas de milhares de funcionários. A entrada da GVT no segmento de TV por assinatura trouxe problemas, conforme explicado. Nova tecnologia e novo negócio, combinados com uma meta agressiva de expansão e a internalização maciça de milhares de colaboradores, levaram os índices de reclamações de clientes a subirem a níveis nunca antes vistos na história da companhia – ainda abaixo dos índices do setor. Somando-se a tudo isso, entre outubro de 2012 e março de 2013 a GVT foi colocada à venda pela Vivendi, para compradores que não se sabia bem ao certo quem seriam, o que gerava insegurança.

Tudo isso teve seu impacto interno. Os índices da pesquisa de clima organizacional decaíram. Talvez a empresa tenha esticado demais a corda. Uma luz amarela se acendeu. O modelo foi desafiado, por força de pressões internas e externas.

É verdade que os indicadores do negócio não se abalaram. Ao final de 2014, as receitas alcançaram 5,48 bilhões de reais (2,18 bilhões de dólares), com um aumento médio anual na ordem de 28% desde o processo de IPO. A margem Ebitda manteve a média histórica, 39,8%. A participação de mercado da GVT no país era de 10,1% em voz, 12,3% em banda larga e 4,5% em TV.

Porém o sucesso passado não garante bons resultados futuros. Olhando para a frente, a GVT vislumbrava desafios. Será que conseguiria equacionar problemas de expansão mantendo a consistência do modelo de negócios bem-sucedido até então? Manter a cultura peculiar, com uma operação em maior escala? Evitar que o sucesso relativizasse valores como disciplina financeira e foco no cliente? Manter-se como empresa independente de banda larga, telefonia e TV, com o crescimento do *quadruple play*?

Essas eram as respostas que a GVT buscava em meados de 2014, antes da chegada da Telefónica.

CAPÍTULO 21

Tabuleiro de xadrez

Enquanto este livro estava sendo escrito, desenrolava-se a venda da GVT para a Telefónica, que dali a alguns meses se tornaria um fato. O que passou a se desenhar como uma sombra de incerteza era o destino da companhia dentro da organização. Em operações dessa magnitude, a empresa comprada pode ser absorvida ou até mesmo extinta pelo novo dono, restando como consolo entrar para a história como mais uma iniciativa bem-sucedida no mundo empresarial. Há também a possibilidade de ser preservada como unidade de um grupo maior, mantendo o modelo de negócios e a cultura que se mostraram tão apropriados até aquele momento, e que foram os motivos do interesse para a transação.

A questão não deve ser abordada à luz de um jogo de vontades entre os protagonistas da história. É importante olhar o quadro a partir de uma perspectiva mais ampla: o grande palco do setor das telecomunicações no mundo. Lembrando que não se trata de um setor a mais, e sim daquele que está no coração da globalização, entendida como o aumento exponencial na conectividade de povos, negócios e transações ocorrida a partir da segunda metade do século XX.

Foi o setor das telecomunicações que viabilizou a conectividade tal qual a conhecemos. Se no início do século XIX uma mensagem demorava meses para chegar da Europa às Américas, com o telégrafo e o telefone essa comunicação passou a ser em tempo real. A partir daí, os canais para transmissão se multiplicaram e se sofisticaram. O modelo de negócios se transformou para dar conta da mudança tecnológica. De monopólios estatais nacionais, voltados à prestação de um serviço público essencial e permeado por questões de segurança e soberania de Estados, converteu-se,

em meados dos anos 1990, em um modelo competitivo fragmentado, com vários *players* privados e tecnologias em disputa. Cada região trazia concessionárias privadas, empresas-espelho, atuando em maior ou menor amplitude, com sobreposição em alguns segmentos e quase monopólio em outros, adotando tecnologias ora semelhantes, ora distintas, e com a divisão pautada em questões regulatórias de cada país ou bloco econômico, além de questões tecnológicas.

Como resultado desse caleidoscópio, em uma dada região seriam encontradas empresas de telefonia fixa – a concessionária e, por vezes, alguma espelho – e de telefonia móvel. Correndo por fora, operadoras de banda larga, espalhando cabos de fibra óptica para um negócio emergente, a internet. E outras companhias em negócios adjacentes, inicialmente percebidos como distintos, mas em rota de colisão com as novas telecomunicações em gestação. Nessa categoria estavam provedores de internet, empresas de televisão por radiodifusão e televisão a cabo, grupos de comunicação (jornais, revistas, rádio etc.), agências de propaganda, softwares, indústria fonográfica, hardwares, fabricantes de equipamentos para telecomunicações, setor financeiro, bancos e meios de pagamento, segurança digital. Um tornado estava em formação.

Por ser um negócio suscetível a economias de escala, não tardou a surgir um movimento subsequente de consolidação. Quanto maior a empresa, mais competitiva. Grupos robustos conseguem comprar equipamentos com mais desconto, têm acesso à mídia de massa e a recursos para investimentos pesados em redes, cabos e tecnologias sofisticadas, ostentam poder para estabelecer padrões. Dessa forma, no mundo – e também no Brasil –, o número de empresas foi se reduzindo, mediante processos de fusões e aquisições. No entanto, houve uma consolidação peculiar. Não se trata dos mesmos *players* competindo nos diversos cantos do mundo, como sucede na indústria de equipamentos eletrônicos de consumo, mas de *players* internacionais disputando espaço em diferentes regiões do globo.

No mercado americano concorrem AT&T e Verizon; Telmex mantém sólida posição em seu país de origem, o México, e em vários da América Latina, entre eles o Brasil. Gigantes europeias como a Vodafone são insignificantes nas Américas. A líder mundial China Mobile, com quase oitocentos milhões de usuários, é inexistente no Ocidente. A espanhola

Telefónica é líder também em vários países latino-americanos – Brasil incluído – e em redutos europeus, como Espanha e Alemanha. Cada um desses negócios movimentava algumas dezenas de bilhões de dólares. Todavia, não há uma consolidação global. É um setor que depende de adaptação a realidades e legislações locais, além de investimentos em infraestrutura, que proveem às empresas instaladas um posicionamento que entrantes teriam dificuldade de alcançar.

Nessa trajetória, *players* supostamente promissores apareceram, tiveram seu momento de glória e se foram; gigantes estabelecidos quebraram; pequenos desconhecidos cresceram e assumiram papel de protagonismo no novo setor. O ritmo e a direção da evolução do setor de telecomunicações foram ditados por questões tecnológicas, regulatórias e de negócio. De alguma forma, a configuração atual do setor resultou da combinação dessas forças. E, ao que tudo indica, são tais vetores que continuarão direcionando o futuro. Sem a pretensão de apresentar uma relação exaustiva, arriscamos apontar algumas tendências no setor – evidentemente, amparados por revisão de literatura especializada e opiniões de experts. Vamos sintetizar três, continuação das tendências que nos trouxeram até aqui: a convergência tecnológica, as questões regulatórias e a competição regional de *players* mundiais.

A convergência tecnológica consiste, sob a ótica mercadológica, em levar para uma mesma arena competitiva soluções antes percebidas como distintas. É uma constante na história das telecomunicações: a tecnologia móvel combatendo a fixa, a internet concorrendo com as duas anteriores. Mais recentemente, empresas de TV a cabo, que brigavam com as TVs abertas, entraram fortemente na telefonia fixa e na internet. A internet e seu conteúdo rivalizam com a TV aberta – o YouTube é um ótimo exemplo, chegando ao ponto de retirar a MTV do ar. Concessionárias de energia elétrica ensaiam a entrada no segmento de banda larga. Os próprios limites da telefonia fixa e móvel estão embaralhados. Foi-se o tempo em que operação móvel era só móvel e a fixa, só fixa. Em outras palavras: tradicionalmente, uma operação móvel constituía-se de uma transmissão de antena para antena, as chamadas estações rádio-base, até chegar a um receptor móvel; a operação fixa ligava dois pontos fixos por meio de cabos e

fos. Com o tempo, tudo virou operação híbrida e os limites entre móvel e fixa se esvaíram.

Por exemplo, uma ligação de celular para celular sai do aparelho emissor, busca uma antena na vizinhança, é transmitida por cabos até a antena mais próxima ao destinatário e entrega a chamada. Como a transmissão por cabos tende a ter qualidade melhor (por transmitir maior quantidade de dados) do que a por ar (*wireless*), essa mudança na forma de transmissão ajudou a aperfeiçoar a qualidade da telefonia móvel. Uma gangorra tecnológica – alternância das tecnologias dominantes – que confunde até especialistas. Leite, ex-conselheiro da Anatel e referência em telecomunicações no país, acreditava que o futuro seria a tecnologia *wireless* e que talvez a telefonia fixa estivesse com seus dias contados. O raciocínio fazia sentido, diante do crescimento acentuado do número de celulares em paralelo ao decréscimo no número de terminais fixos, ocorrido ao longo da primeira década dos anos 2000. Mas a tecnologia reserva suas surpresas. Com a convergência, talvez quem esteja perdendo espaço seja a própria telefonia móvel. É Leite quem explica: “Hoje o que vemos são ‘bolhas’ de *wifi*. Uma pessoa, quando está em algum lugar – em casa, no trabalho, em um shopping center, no aeroporto –, tende a se conectar à rede fixa local, mais rápida do que a rede da operadora móvel. A rede móvel é utilizada apenas quando o usuário está em deslocamento entre uma ‘bolha’ e outra.”

Se esse é o uso hoje, à medida que houver mais “bolhas”, menor será o espaço para uso da rede móvel, conclui o argumento.

O uso de dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets*, acelerou a convergência – inclusive, *smartphones* cada vez maiores e *tablets* menores já se fundiram nos *phablets*. Há quem argumente que o celular, na modalidade *smartphone*, é o ícone da convergência. O dispositivo permite tirar fotos, navegar na internet, mandar e receber e-mails, fazer compras e pagamentos, consultar extratos bancários, ser usado como despertador e agenda, gravar entrevistas, ouvir músicas, assistir televisão, jogar um game – sozinho ou com amigos –, localizar-se numa cidade pelo sistema de GPS, ler livros e jornais... Permite até telefonar – e talvez isso seja o que menos faça. Todos esses fatores apontam, assim, para a convergência não só da tecnologia, mas sobretudo dos negócios que estão por trás. E recolocam a questão inicial: é

possível a uma operadora de telecomunicações sobreviver de forma não integrada, ou atuando em apenas um desses negócios?

Anos atrás, Ricardo K., após sair da presidência da Brasil Telecom, encontrou-se com Amos Genish. Durante a conversa, comentou que a GVT deveria entrar no mercado da telefonia móvel, que era uma continuidade natural do negócio, envolvendo telefone fixo, internet e celular. Outras operadoras já haviam começado o movimento. A iniciativa talvez já estivesse no radar de Genish, mas o fato é que, até aquele momento, o serviço celular não havia feito falta nenhuma à GVT – pelo contrário, por se tratar de um segmento extremamente competitivo, com margens mais baixas, seu efeito seria diminuir as excelentes taxas históricas de retorno da companhia. Sem falar nas necessidades estratosféricas de investimento para entrar no segmento.

Além da convergência que culmina no *quadruple play*, a integração de voz, dados, TV por assinatura e celular na mesma fatura, talvez a maior revolução no horizonte seja a internet das coisas (*internet of things*), a conexão via IP de máquina para máquina – que significa a possibilidade de conectar os itens usados no dia a dia à rede mundial de computadores. Por exemplo: um carro teleguiado a partir da interação entre sensores que captam condições das vias e sinalização rodoviária e as comparam com mapas digitais e aplicativos sobre trânsito – conectados à rede mundial – e conduz o passageiro para onde ele quer do melhor modo ou, no mínimo, provendo informações em tempo real para o motorista – como o Google já criou.

Na visão de Genish, “é inegável que o futuro das comunicações converge para uma rede integrada de altíssima velocidade, na qual trafegarão voz, imagens, vídeos, dados, etc. de maneira totalmente transparente. Através dessa rede, formada por uma combinação de várias plataformas de acesso como fibra óptica, *wifi*, acesso móvel 4G/5G e outras tecnologias que venham a surgir, praticamente tudo ao nosso redor estará conectado e trocará informações entre si. A limitação de tempo e da rotina fará com que as pessoas se conectem à internet de outras maneiras, não apenas da forma que conhecemos atualmente”. O executivo complementa dizendo que esse é o conceito da “internet das coisas”: “Cada vez mais surgem eletrodomésticos, meios de transporte e até mesmo tênis e roupas conectados à internet e a

outros dispositivos, como computadores e *smartphones*. A expectativa é que essa revolução seja ainda maior que o próprio desenvolvimento do mundo on-line que conhecemos hoje”.

Em apresentação realizada em novembro de 2014, José María Álvarez-Pallete López, da Telefónica, trouxe algumas estatísticas para sustentar sua convicção acerca da futura explosão da internet das coisas. O crescimento das vendas de “carros conectados” entre 2013 e 2017 será de 3,5 vezes; em 2024, ele estimava que pudesse chegar a 89% da frota. O mercado de impressoras digitais 3D, conectadas a máquinas, deve crescer 5,8 vezes entre 2013 e 2017. Um exemplo desse uso é a confecção de peças que necessitam de substituição em estações espaciais. Por fim, o uso de drones teleguiados deverá crescer catorze vezes entre 2014 e 2024. Vai haver desde drones dançantes no Cirque du Soleil até drones para entrega em uso pela DHL. O executivo acreditava que o mercado “máquina para máquina” deverá movimentar 69 bilhões de euros em 2024. Em 2012, o tráfego gerado por *web robots* – aplicação de software concebido para simular ações humanas repetidas vezes de maneira padrão, da mesma forma como faria um robô, também conhecida como internet bot ou simplesmente bot – empatou com o tráfego gerado por pessoas na internet; em 2013, os *web robots* já ocupavam 62% do tráfego, contra 38% do das pessoas.

A internet das coisas coloca como desafio tecnológico a necessidade de processamento. Com bilhões e bilhões de dispositivos conectados a essa rede, e gerando informações a cada segundo, haverá um verdadeiro “tsunami” de dados que, se bem tratados por meio de ferramentas específicas (conhecidas como Big Data), poderão levar a humanidade a um novo patamar de conhecimento, chegando a um ponto em que haverá uma velocidade única e “virtualmente ilimitada”. Se isso se confirmar, em vez de o usuário pagar por um plano de serviço com uma velocidade determinada, pagará pelo consumo, semelhante ao que ocorre hoje no fornecimento de energia elétrica.

O crescimento exponencial da internet, sobretudo a internet das coisas, coloca a segurança e a privacidade em risco. Com a proliferação de conexões, cada vez mais teremos pontos de falha e “portas abertas” que permitirão a atuação de hackers, ameaçando não apenas a segurança dos usuários, mas também a sua privacidade.

Além da tecnologia, uma segunda força motriz é a *regulação*. Embora distinta entre países, algumas questões acabam por transpor fronteiras – até porque os *drivers* tecnológicos e *players* são os mesmos –, e o que algumas nações de vanguarda fazem acaba por constituir inspiração para outras. Um exemplo é o *local loop unbundling* (LLU), mais conhecido como *unbundling*. Em alguns países, a regulação separa as empresas proprietárias da rede daquelas que prestam serviços de telecomunicações. Às primeiras, cabe investir para constituir instalações modernas e atualizadas para alugar; as segundas são locatárias das primeiras. Por essa lógica, as incumbentes deveriam liberar suas redes para uso de outras empresas, mediante cobrança de aluguel. Esse tipo de regulação não foi implantado no Brasil. De qualquer forma, não se pode afirmar categoricamente que o *unbundling* traria avanços significativos. No Brasil, os melhores exemplos de competição vieram de empresas que construíram a própria rede.

Coisa semelhante acontece com o chamado MVNO, *Mobile Virtual Network Operators*, ou Operadores Móveis com Redes Virtuais. Fundamentalmente, “consiste na prestação do serviço móvel celular através do uso da rede de uma operadora tradicional, sem que se detenha rede própria para tanto”. Empresas que optem por esse formato devem investir em marketing, marca, vendas, estrutura de atendimento ao cliente, mas não necessariamente precisam construir torres, armários e cabos. Ou seja, possuem uma rede virtual, em geral alugada de uma operadora tradicional. Ricardo K. comenta que o modelo ainda não vingou no Brasil, porque o marco regulatório brasileiro não força a operadora tradicional a fazer um acordo: “Diferentemente de outros países, em que a operadora virtual pode ser uma forma de fidelizar o seu cliente, no Brasil as operadoras tradicionais veem o MVNO como um potencial concorrente.”

Talvez o grande desafio do marco regulatório no mundo seja a assimetria entre empresas provedoras de infraestrutura, ou as tradicionais operadoras de telecomunicações, e as de internet fornecedoras de conteúdo – usuárias das primeiras.

Segundo Álvarez-Pallete, em 2014 os investimentos em capex das empresas de telecomunicações chegaram à ordem de 75 bilhões de euros (98,06 bilhões de dólares) no mundo, enquanto os das empresas de internet foram de 90 milhões de euros (117,68 milhões de dólares). Na geração de

empregos diretos, as primeiras foram responsáveis por 3 milhões, enquanto as segundas, por 20 mil. Do ponto de vista de valor das empresas, a relação se inverte: muitas das virtuais dominantes acabam por ser mais valiosas do que suas congêneres no mundo real. Álvarez-Pallete aponta que a maior rede hoteleira do mundo, a Intercontinental, com mais de 4.700 hotéis, tem valor de mercado de 8,6 bilhões de dólares. A Airbnb, sem nenhum quarto de hotel – ou zero em investimentos em capex –, vale 10 bilhões. Em outro exemplo, o serviço de mensagem WhatsApp, com 550 milhões de usuários ativos e zero de receita, foi adquirido pelo Facebook por 22 bilhões de dólares. Por outro lado, a operadora Vivo, com 95 milhões de usuários e receita bruta anual de 20 bilhões de dólares, tem valor de mercado de 20 bilhões de dólares. Ou seja, empresas de internet congestionam as redes mundiais, forçando as operadoras a novos investimentos, e ficam com a maior parte dos lucros resultantes do uso da rede. A regulação no mundo ainda não desenvolveu uma fórmula para balancear essa relação, se é que algum dia o fará. Não é à toa que a Vivendi correu para o lado mais rentável do negócio, a produção de conteúdo, abrindo mão de negócios de infraestrutura em telecomunicações.

O problema do desbalanceamento tende a se multiplicar exponencialmente com a internet das coisas, pois a presença da “internet” em todos os lugares e “coisas” demandará enormes investimentos por parte das operadoras de telecomunicações, não apenas na expansão da cobertura das redes atuais, mas também na pesquisa e no desenvolvimento de novas alternativas de acesso, mais eficientes e poderosas. De forma correlata, a regulação deve atentar para a questão da neutralidade da rede, a saber, que não se deve discriminar (ou sobretaxar) o uso da rede para diferentes aplicações. Genish sugere que seja necessário avaliar o tratamento de aplicações distintas de maneiras específicas. O executivo argumenta da seguinte forma: “Chega a ser desastroso pensar que aplicações críticas como as conexões de sensores que possibilitam um ‘carro sem motorista’, sejam tratadas da mesma forma que a transmissão de um e-mail.”

Marco Patuano, CEO da Telecom Italia, concorda com o raciocínio. Para ele, a questão da neutralidade deve ser dividida em dois pontos. De um lado, considera indiscutível que a rede deva ser neutra. De outro, diz que “neutralidade é diferente de qualidade da rede”. Ele explica: “No futuro, haverá serviços que vão demandar qualidade superior da rede, serviços

premium que exigirão maior disponibilidade da rede, num patamar diferente do *standard*.” Para ilustrar o argumento, ele cita um exemplo: no caso de um congestionamento da rede, quem deve passar primeiro: um *self driven car* (carro sem motorista) ou um vídeo no YouTube que um adolescente está assistindo? “Assim, no futuro, deve-se distinguir serviços que não sobrevivem sem a qualidade da rede daqueles que não precisam de tanta diferenciação.”

Por fim, temos a *consolidação global e regional do negócio de telecomunicações*. Global porque se veem grandes *players* mundiais concorrendo em diferentes partes do globo; regional porque a liderança de tais *players* em alguns lugares não chancela posicionamento de destaque em outros. Pelo contrário. Operadoras gigantescas em uma parte do mundo inexistem em outras.

Ainda assim, há um movimento de consolidação em curso, ou melhor, bem avançado. Observadores e executivos do setor são unânimes a esse respeito. Francisco Valim, ex-Oi e ex-NET, argumenta que “nos Estados Unidos há duas operadoras de satélite, duas operadoras grandes de telefonia móvel e três operadoras grandes de redes fixas terrestres”. Luiz Eduardo Falco, ex-Oi, confirma: “Nos Estados Unidos, há duas grandes nacionais, AT&T e Verizon, e outras de nicho – algumas operando com dificuldade.” Outros analistas reforçam a questão. Nos principais mercados, é comum a presença de dois ou três grandes *players* nacionais em telecomunicações. Álvarez-Pallete concorda: “A consolidação vai acontecer, provavelmente em uma escala mais local, país por país.”

O mesmo movimento é apontado pelo *Wall Street Journal Americas* em matéria sobre a reorganização mundial da Telefónica. A certa altura do artigo, o jornal coleta o depoimento de Jonathan Dann, analista de telecomunicações do Royal Bank of Canada: “É tendência para toda a Europa deixar de ter amplitude para ter escala em poucos mercados”, afirma, referindo-se às empresas de telecomunicações. O jornal apresenta outros exemplos, como o da Vodafone inglesa vendendo sua participação na Verizon americana para investir em suas operações na Alemanha e Espanha, onde tem presença mais significativa, e da própria Telefónica, que saiu de mercados como Irlanda, República Tcheca e China, onde não tinha escala, para apostar na América Latina – particularmente no Brasil. Em que pese

essa consolidação de *players* mundiais em pontos específicos do globo, não necessariamente haverá redução da competição. Álvarez-Pallete acredita que, pelo contrário, a concorrência ficará mais acirrada, não só porque os sobreviventes serão mais fortes, mas principalmente pela entrada dos *players* da internet, como Facebook, WhatsApp, Apple e Google. Trata-se do cenário mundial.

No Brasil, uma primeira consequência é que virão mais mudanças. Contrapondo a realidade brasileira à americana, Valim ressalta que, aqui, o número é bem maior do que lá: cinco operadoras móveis, incluindo a Nextel, quatro fixas – GVT, NET, Oi e Telefônica – e várias empresas operando com TV por satélite (DTH), como Telefônica, Oi e Sky. “O Brasil é, então, um mercado muito competitivo, e imagino que exista espaço para consolidação”, diz Valim. Pelo seu raciocínio, por ser um mercado em que se tem que investir para conquistar assinantes, se as alocações de investimento forem sobrepostas, as empresas ficarão pouco competitivas, com baixo retorno sobre o capital. O mesmo propõe Falco, com sua analogia entre telecomunicações e aviação, lembrando a questão do risco do investimento em tecnologia no setor, que rapidamente pode ficar obsoleta com o advento de alternativas tecnológicas. Assim, não só a necessidade de investimentos aumenta para cada *player* como ainda pode não ser amortizada.

André Esteves, do BTG Pactual, também acredita que no Brasil “há espaço para três grandes *players* nacionais e alguns regionais ou focados em serviços de nicho”. O banqueiro complementa: “É ilusão achar que um número maior de operadoras incrementará a competição e reduzirá os preços ao consumidor final. Pelo contrário, qual o sentido de quatro grandes operadoras construir quatro redes paralelas de fibra óptica, que custam bilhões, sobrepostas umas às outras? Esse excesso de investimento em capex pode não se pagar e as empresas se verão compelidas a baixar preços para cobrir seus custos fixos, o que pode limitar sua capacidade de investimento, e, como decorrência, torná-las inviáveis, além de o processo diminuir a qualidade para o consumidor. Ainda cabe mais uma rodada de consolidação”, conclui ele. A ideia é quase unânime entre participantes do setor e, de certo modo, confirmada por movimentos como a própria compra da GVT pela Telefônica.

Na opinião de Genish, assim como ocorre no mundo, no Brasil a consolidação do mercado é um processo natural, até que as operadoras consigam encontrar um equilíbrio entre lucros eficientes para investimentos futuros em infraestrutura e preços razoáveis para o consumidor. A concorrência acirrada gerada por um grande número de operadoras, se, por um lado, pode beneficiar o usuário a curto prazo pela redução de preços, por outro deixa as companhias fragilizadas a médio e longo prazos, tirando sua capacidade de investir e, conseqüentemente, diminuindo a qualidade oferecida ao cliente.

O analista do Bank of America Merrill Lynch, Maurício Fernandes, estima que mais consolidações devam acontecer no Brasil. De seu ponto de vista, as operadoras de telecomunicações enfrentam o mesmo desafio enorme no Brasil e no mundo, que é a dificuldade em transformar capex em receita. No setor de telecomunicações, nos últimos anos, por conta inclusive da transmissão de dados, ocorreu um aumento na intensidade de capital. Historicamente, na América Latina investia-se 14%, 15% do faturamento; hoje, esse percentual está entre 18% e 20%, para uma base de receita parecida. Então, por definição, o retorno sobre o investimento caiu. “Pode-se ver isso de duas formas: ou o copo está meio cheio, simbolizando uma aposta em ganhar mais dinheiro com o negócio adiante, ou está meio vazio, ou seja, pedalandando para a bicicleta não cair, mas sem sair do lugar”, afirma Fernandes. Essa situação não se restringe à América Latina, mas tem escala global. No entanto, no Brasil o cenário é mais delicado, porque a competição é maior. “Considerando as quatro grandes operadoras, a margem Ebitda, de 25-30%, é menor do que a média mundial, na casa dos 35%”, explica Fernandes. Com esse cenário, conclui, a consolidação é bem-vinda para recuperação do investimento.

Patuano endossa essa visão sobre a consolidação do mercado brasileiro, mas com algumas ressalvas. Para o executivo, o mercado nacional é um dos mais atrativos do mundo. Afinal, trata-se de duzentos milhões de clientes, grande parte deles jovens usuários de serviços demandantes de banda larga de qualidade. Mas há duas grandes perguntas a serem respondidas: o Brasil pode sustentar quatro operadoras? E tem espaço para serviços convergentes, incluindo IPTV? Segundo Patuano, “com certeza os serviços convergentes serão uma realidade das classes A e B. O estrato mais alto da classe C vai demandá-los daqui a quatro ou cinco anos”. Neste momento há espaço para

uma operadora de serviços puramente móveis: “A médio-longo prazo, operadoras convergentes terão a oportunidade de levar serviços para a parte mais rica do país. No entanto, a classe média emergente irá alimentar uma demanda de telefonia móvel de alta qualidade.” De acordo com esse raciocínio, a consolidação do mercado de telecomunicações do país acontecerá não pelo lado da oferta; será determinada segundo o investimento em tecnologia, infraestrutura e banda larga que farão as operadoras, seja em telefonia fixa ou móvel. “Operadoras que investirem pouco ficarão marginalizadas no mercado brasileiro, e terão que competir por preço”, conclui Patuano, até para justificar os investimentos de 5 bilhões de reais (1,71 bilhão de dólares) por ano em capex que a Telecom Italia reservou para o país.

Ora, se a consolidação do setor e a aquisição da GVT por uma operadora global era algo esperado, a dúvida é o que será do seu futuro. Maurício Fernandes expressa, se não seu prognóstico, pelo menos o desejo do mercado de capitais: “O investidor gostaria de ver a cultura da GVT permanecer.” Nesse ponto, não está sozinho. O próprio Álvarez-Pallete confirma: “Não falamos de integração, falamos da incorporação da GVT ao grupo Telefónica. Temos que preservar o melhor da GVT.” Mais do que isso: a nova parceira quer levar o aprendizado para o mundo, segundo Álvarez-Pallete: “Temos a intenção de incorporar o modelo de negócio da GVT não só no Brasil, mas aprender e exportá-lo.”

A união entre as duas operadoras pode trazer grande sinergia, não só pelo que a GVT aportará à Telefónica, mas pelo que a Telefónica poderá levar à GVT. Álvarez-Pallete destaca que, pelo porte da Telefónica, com mais de 350 milhões de assinantes no mundo e 60 bilhões de dólares de faturamento, eles têm acesso prioritário a tecnologias, aparelhos e sistemas, prerrogativa restrita às grandes operadoras mundiais – por exemplo, o lançamento do iPhone6. A escala de compras também pode ajudar a reduzir custos para a GVT. Some-se aí o acesso à telefonia fixa em São Paulo, área em que a GVT é incipiente. Em contraposição, além do modelo de negócios e aspectos da cultura, a GVT dispõe de rede fixa de qualidade em todo o Brasil, ativo de grande valor para a Telefônica, cuja presença nacional é eminentemente na móvel. Fernandes também acredita que a união seja pertinente, tendo em vista que a base de clientes da Vivo combina melhor

com a da GVT, ambas de maior receita por conta (tíquete médio). “É, de fato, unir o útil ao agradável na fusão entre Vivo e GVT”, conclui o analista.

Quaisquer que sejam os rumos que a união tomará, o que é notável neste ínterim é que, apesar da consumação da aquisição, quem circula nos corredores da GVT pouco notará que se trata de uma empresa recém-adquirida. Em outras companhias, situações assim disparariam uma onda de insegurança, o ritmo de trabalho diminuiria, os projetos seriam descontinuados à espera dos novos donos. Na GVT, não. Projetos continuam a todo o vapor e o frenesi do trabalho não esmoreceu. Talvez por ser uma empresa que sempre viveu sob o estigma da venda. De novo, a curiosa psicologia que transforma dificuldades – e incertezas – em motivação.

Independentemente do futuro, trata-se de uma companhia que deixou sua marca, transformando o setor das telecomunicações no Brasil, elevando o patamar da concorrência e forçando a melhoria no serviço, influenciando a legislação em benefício da competição e do consumidor, espalhando cabos que interligam cidades e bairros em alta velocidade. Portanto, a GVT no mínimo deixa como legado uma história de empreendedorismo que vale a pena ser contada. Uma história sobre fibras e gente.

Posfácio

O livro *Sobre fibras e gente* já havia sido concluído quando, no dia 25 de março de 2015, saiu a deliberação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) autorizando GVT e Vivo a unirem suas operações. Simultaneamente, o Grupo Telefónica anunciou a nova estrutura de liderança de seus negócios no Brasil.

A aprovação da união das duas companhias foi condicionada à assinatura de acordos para evitar prejuízos à concorrência no setor, como de praxe. Entre eles, a venda da porcentagem que a Telefónica possui da Telecom Italia.

O dado inusitado ficou por conta da segunda notícia. Em processos de fusão e aquisição, é raro que os executivos da empresa adquirida assumam o comando da empresa resultante da integração. Pois foi o que aconteceu no caso Vivo e GVT: a controladora da companhia, Telefónica S.A., divulgou nota informando que proporá ao Conselho de Administração da empresa a nomeação de Amos Genish como CEO da Telefônica Brasil. Segundo comunicado oficial enviado ao mercado no próprio dia 25, essa mudança ocorrerá após a efetivação da aquisição da GVT.

A união cria a maior operadora de telecomunicações do Brasil em número de clientes, faturamento e rentabilidade, com 40,3 bilhões de reais (12,5 bilhões de dólares) em receita e 103 milhões de clientes em celular, banda larga, TV por assinatura e telefonia fixa. E coloca para a nova empresa um desafio ainda maior, de integrar a operação e a cultura das organizações. Tudo isso em meio a um contexto de intensa competição e dinamismo tecnológico. Nas palavras do próprio Genish em comunicado aos colaboradores, “nosso desafio é aproveitar, a partir de agora, o que há de melhor nas empresas Vivo e GVT, nos preparando para dar um novo salto no mercado brasileiro de telecomunicações. Para isso, será fundamental criarmos uma cultura organizacional única, formada por pessoas guiadas

por um mesmo conjunto de valores, que leve em conta o engajamento, o foco no cliente e o comprometimento com o crescimento sustentável e rentável”. E, a partir dessa união entre GVT e Vivo, começa um novo capítulo sobre fibras e gente...

Anexo I

A Lei 4.117, de 27 de agosto de 1962, instituiu o Código Brasileiro de Telecomunicações (CBT) e o Decreto 52.026, de 20 de maio de 1963, aprovou o regulamento geral para a sua execução. O CBT definiu a competência do Estado no setor e as modalidades de serviços de telecomunicações; criou o Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel); autorizou o Poder Executivo a constituir uma empresa estatal com o fim de explorar diretamente os serviços de telecomunicações de longa distância – posteriormente denominada Embratel (Empresa Brasileira de Telecomunicações); e estabeleceu o Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT), constituído a partir de uma tarifa sobre os serviços de telecomunicações, a ser aplicada por dez anos para financiar a Embratel.

O Contel foi criado com a missão de estabelecer as regras do setor, como definir tarifas e normas de interconexão para tornar o sistema eficiente, e criar regras para renovação de concessões, em um ambiente em que operavam centenas de companhias privadas e estatais. Já a criação da Embratel foi consequência direta da implementação do artigo 10 do Código, que estipulava que “compete privativamente à União manter e explorar diretamente: a) os serviços dos troncos que integram o Sistema Nacional de Telecomunicações, inclusive suas conexões internacionais; b) os serviços públicos de telégrafos, de telefones interestaduais e de radiocomunicações, ressalvadas as exceções constantes desta lei, inclusive quanto aos de radiodifusão e ao serviço internacional”.

A Embratel, cujos acionistas só podiam ser pessoas jurídicas de direito público, bancos e empresas governamentais, assumiu tais atribuições. Sua criação representou um marco na estatização dos serviços de telecomunicações, seguindo o padrão então vigente no mundo, pelo qual as telecomunicações implicavam questões de segurança nacional e eram um monopólio natural, cujo controle caberia ao Estado. No entanto, o mesmo

código dava liberdade aos estados e municípios no sentido de organizar, regular e executar serviços de telefonia, de forma direta ou mediante concessão, obedecendo as normas estabelecidas pelo Contel.

À época da adoção do Código Brasileiro de Telecomunicações de 1962, a maior empresa telefônica do Brasil era uma subsidiária da Canadian Traction Light and Power Company, que operava 62% das linhas telefônicas fixas instaladas no país, concentradas principalmente nos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo. Os 38% restantes do mercado estavam divididos entre mais de oitocentas entidades, como prefeituras, empresas privadas e cooperativas espalhadas pelo país. Com 1,3 milhão de telefones para uma população de 74 milhões de habitantes, o Brasil tinha, em 1962, uma densidade de 1,7 telefone para cada cem habitantes.

Estabelecido um marco regulatório favorável à estatização, em paralelo (ou em reforço) à ideologia desenvolvimentista da época, que enfatizava a centralidade do Estado no desenvolvimento econômico, o crescimento do capital estatal no setor de telecomunicações foi questão de tempo. A Canadian Traction Light and Power Company foi nacionalizada no fim dos anos 1960. Em 1972, por meio da Lei 5.792, o governo deu mais um passo e criou a Telebras (Telecomunicações Brasileiras S.A.), sociedade de economia mista vinculada ao Ministério das Comunicações. A Telebras se tornou operadora do Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT), definido dez anos antes. Naquela época, havia quase mil operadoras de telecomunicações no país, quase todas privadas.

A lei que criou a Telebras previa a incorporação de empresas prestadoras de serviço cujas concessões fossem expirando. Deu também à estatal o direito de promover desapropriações de companhias telefônicas privadas, de acordo com a legislação vigente, e transferir os ativos para suas subsidiárias, que foram organizadas sob a forma de uma por unidade da Federação (estados e Distrito Federal). Já em 1973, a exploração dos serviços públicos de telecomunicações foi unificada sob o controle de uma única empresa concessionária em cada estado, cada qual tendo adquirido as demais empresas. Assim, surgiram a Telerj, no Rio de Janeiro, a Telesp, em São Paulo, e a Telepar, no Paraná, entre outras. Em 1974, a Telebras foi designada “concessionária geral” para todo o território nacional. A Embratel foi transformada em subsidiária da Telebras para ligações de longa distância, interestaduais e internacionais.

Na sua primeira década, o modelo funcionou. As estatais eram administradas por quadros especializados com autonomia de gestão. Investimentos eram feitos segundo critérios técnicos, houve a unificação do sistema de telecomunicações do país e a interligação de todos os estados e do Distrito Federal graças à Embratel. O número de linhas cresceu de forma significativa: a Telebras saiu do patamar de 1,4 milhão de telefones, em 2.200 localidades, para 5,8 milhões de telefones, em 6.100 localidades.

Quando a Constituição de 1988 foi promulgada, simplesmente formalizou uma situação que já existia de fato: o controle pelo Estado de todos os ativos operacionais do setor de telecomunicações. Os serviços públicos de telecomunicações só poderiam ser explorados pela União, de maneira direta ou mediante concessões a empresas sob controle acionário estatal. O Sistema Telebras ficou então constituído por uma empresa holding (a Telebras), uma operadora para chamadas de longa distância, nacionais e internacionais (a Embratel) e 27 empresas de âmbito estadual ou local. Com esse papel de protagonismo do Estado, a razão de ser de um órgão regulador foi perdendo sentido, e em 1990 o governo Collor extinguiu o Contel.

No entanto, existia um lado controverso dessa onipresença do Estado nas telecomunicações – que começou a ficar cada vez mais patente na segunda década de operação do sistema, em meados dos anos 1980. A recessão, a inflação, a crise da dívida externa e a crise fiscal que marcaram o período impediram o governo de investir na modernização do Sistema Telebras. Durante o mandato de José Sarney, houve uma mudança no uso dos recursos destinados ao Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT): parte das receitas dos interurbanos, antes repassada às empresas para investirem no setor, foi destinada ao Fundão do Tesouro Nacional e utilizada em outras finalidades. E a mesma Constituição de 1988 que sacramentou a estatização do Sistema Telebras atrelou o orçamento das estatais à Lei de Diretrizes Orçamentárias do governo federal, engessando ainda mais a limitada capacidade de investimento da Telebras e de suas concessionárias.

Como se essas variáveis não fossem suficientes, o Brasil assistiu à politização do comando de várias das concessionárias da Telebras. Ou seja, alguns dirigentes eram designados não por seu conhecimento técnico, experiência e liderança, mas por sua filiação político-partidária. Isso inibiu ainda mais a eficácia e a eficiência no setor, além de gerar conflitos no

interior do sistema, entre os quadros técnicos profissionais e os apadrinhados políticos.

Se, de um lado, o Sistema Telebras estava paralisado, de outro a demanda por telefones crescia fortemente. A ponto de, em 1993, de cada cem brasileiros, apenas sete possuírem telefone – número que colocava o Brasil em 42º lugar no mundo em densidade de linhas. Só havia telefones em 19% das residências e em 2% das propriedades rurais. Em determinadas regiões do país, um telefone era tão raro que uma linha fixa podia valer mais que um imóvel. Criou-se, então, um mercado paralelo do qual muitas pessoas e empresas extraíam seu ganha-pão com o aluguel de linhas telefônicas – e eram muito bem remuneradas por isso. O tempo de espera para instalar uma nova conexão durava anos. Em São Paulo, a fila chegava a sete anos: 350 mil usuários ansiavam por adquirir sua linha. Sem falar que não havia nem previsão de se levar o serviço a inúmeras localidades do Brasil.

A ineficiência também afetava a vida empresarial. Pouco mais da metade dos estabelecimentos comerciais no país possuía telefone. Ficava então prejudicada a comunicação com clientes, fornecedores, parceiros. Tudo isso deteriorava ainda mais um ambiente de negócios nada amistoso, caracterizado por uma inflação galopante, que chegou à casa de 80% ao mês, e instabilidade institucional. O problema não era a falta só do serviço, mas também de qualidade. Linhas cruzadas, ruídos, chiados, cortes ou o silêncio absoluto após tirar o telefone do gancho não eram incomuns.

Anexo 2

O leilão para aquisição da Telesp, a joia da coroa, foi aguerrido. Dois grupos lideraram o páreo: a Tele Brasil Sul e a Telecom Italia / UGB. Outros quatro concorrentes rasgaram os envelopes ao conhecerem o lance da Tele Brasil Sul, consórcio vencedor composto por Telefónica, Iberdrola – originária do país basco e atuante na distribuição de gás natural e geração e distribuição de energia elétrica –, Banco Bilbao Vizcaya – com participação em entidades financeiras em mais de trinta países. Às três companhias espanholas juntaram-se a Portugal Telecom – empresa pública até 1996 e, desde então, uma das mais valiosas de seu país – e a RBS, grupo de comunicação gaúcho afiliado da Rede Globo. Valor do lance vencedor: 5,78 bilhões de reais (4,97 bilhões de dólares), para um lance mínimo de 3,52 bilhões de reais (3,03 bilhões de dólares).

A Tele Norte-Leste, operação correspondente às regiões Sudeste (exceto São Paulo), Nordeste e Norte (exceto Acre, Rondônia e Tocantins), não despertou o interesse de muitos grupos. Em um único lance, o grupo AG Telecom arrebatou a região por 3,43 bilhões de reais (2,95 bilhões de dólares), para um lance mínimo de 3,4 bilhões de reais (2,92 bilhões de dólares). O grupo era composto pelas seguintes empresas:

- Andrade Gutierrez, líder do consórcio, multinacional de origem mineira dona de negócios diversificados e presente em mais de 44 países.

- Inepar, oriunda do Paraná e então atuante nas áreas de construção de equipamentos de energia, telecomunicações, construção civil, administração de estradas e rodovias, componentes eletrônicos, equipamentos e serviços de telecomunicações, energia e petróleo.

- La Fonte, holding da família cearense Jereissati, controladora de empresas como Iguatemi Shopping Centers S.A. e Grande Moinho Cearense.

- Macal, empresa originária do Rio de Janeiro, liderada por Antônio Dias Leite, com investimentos em televisão a cabo (criou o Multicanal,

transformado em NET após a venda às Organizações Globo), sistema *trunking* (a Metrophone, considerada empresa precursora da telefonia celular), venda de produtos pela TV e pela internet (Shoptime) e telecomunicações.

- Fiago Participações S/A, holding brasileira de propriedade dos fundos de pensão Previ, Sistel, Funcef e Telos.

- Brasil Veículos, companhia de seguros nacional criada em 1997, que comercializava o BB Seguro Auto, seguro de veículos do Banco do Brasil.

- Companhia de Seguros Aliança, também criada em 1997 e pertencente ao Banco do Brasil.

- BNDESPAR, gestora de participações em empresas detidas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Após a aquisição, a empresa foi rebatizada de Telemar.

Também a Tele Centro-Sul, responsável pela Região II, não entusiasmou muitos investidores. O único lance veio do Consórcio Solpart, que levou a empresa por 2,07 bilhões de reais (1,78 bilhão de dólares), sobre um lance mínimo de 1,95 bilhão de reais (1,68 bilhão de dólares). Integravam o consórcio:

- Telecom Italia, a maior empresa italiana de telecomunicações, fundada em 1994 pela junção de várias companhias estatais e com operações na Argentina (Telecom Argentina), na Bolívia (Entel) e em Cuba (ETECSA), além da Itália.

- Banco Opportunity, instituição múltipla fundada no Rio de Janeiro e desde 1994 dirigida pelo banqueiro Daniel Dantas.

- Fundos de pensão criados pelo grupo Opportunity: um concebido para utilizar dinheiro público dos fundos de pensão de empresas estatais brasileiras (Previ, Petros e Funcef); um estrangeiro, criado nas Ilhas Cayman, a ser capitalizado com *funding* do Citibank; e um terceiro, o Opportunity Fund, criado também nas Ilhas Cayman, sob o comando do próprio Opportunity, que só poderia ser utilizado por investidores não residentes no Brasil.

A Tele Centro-Sul foi batizada de Brasil Telecom.

A Região IV, representada pela Embratel, recebeu duas propostas: da americana Sprint, associada ao Banco Opportunity e seus fundos de pensão, e da Startel Participações. Ganhou o lance da Startel, no valor de 2,65

bilhões de reais (2,28 bilhões de dólares), superando o lance mínimo de 1,8 bilhão de reais (1,55 bilhão de dólares). Por trás da vencedora estava a MCI Inc., subsidiária da americana Verizon Communications, formada em 1983 pela fusão da WorldCom com a MCI Communications. Em 1999, era chamada de MCI WorldCom.

Como a história se encarregaria de mostrar, a governança dessas empresas privatizadas, com grupos acionistas tão heterogêneos, de setores diversos e interesses distintos, não foi nada simples. Brigas societárias – muitas vezes levadas à justiça e estampadas nas páginas de jornais –, saídas tumultuadas de sócios, incorporações, mudanças na lei para permitir novos arranjos societários, desestabilização de grupos por força de crises foram comuns. E tais batalhas *intramuros* tiveram seu impacto no desempenho das empresas *extramuros*.

Além da telefonia fixa, foram privatizadas as companhias de telefonia móvel, em disputados leilões, começando por operadoras de regiões de maior potencial econômico. O leilão da Telesp Celular recebeu três propostas: da Telecom Italia / UGB (União Globopar Bradesco, resultante da parceria entre a Globopar, das Organizações Globo, e o Bradesco), da Telpart (Telesystems International Wireless – TIW –, canadense, com o Banco Opportunity e os fundos de pensão); e da Portelcom Participações (Portugal Telecom). Venceu a Portelcom, pagando 3,59 bilhões de reais (3,09 bilhões de dólares), sobre um valor mínimo de venda de 1,1 bilhão de reais (946 milhões de dólares).

A Tele Sudeste Celular (RJ, ES) atraiu quatro propostas: Telefónica, Telecom Italia / UGB, Telpart e France Télécom. Venceu o consórcio liderado pela Telefónica, pagando 1,36 bilhão de reais (1,17 bilhão de dólares), quando o lance inicial era de 570 milhões de reais (490 milhões de dólares).

A Telemig Celular e a Tele Celular Sul tiveram os leilões mais disputados: dez candidatos em cada caso. No primeiro, apresentaram seus lances Telpart, Bozzano, SBC, Splice, France Télécom, Bell Canada, Air Touch, Qualcomm, Cowan e Bell South. A Telpart venceu, pagando 756 milhões de reais (650 milhões de dólares) diante de um valor inicial de 230 milhões de reais (198 milhões de dólares). A disputa foi acirrada também na região Sul. Apresentaram propostas Telecom Italia / UGB, Bozzano, BC, Splice, Fator / Alusa / Telemont, France Télécom, Bell Canada, Air Touch, Qualcomm e

Cowan. A Telecom Italia / UGB pagou 700 milhões de reais (602 milhões de dólares) para ficar com o negócio, quando o valor inicial era de 230 milhões de reais (198 milhões de dólares).

O último bloco privatizado incluiu operadoras de celular em regiões de menor poder aquisitivo. A Tele Nordeste Celular (abrangendo os estados de AL, PE, PB, RN, CE, PI) atraiu propostas de Telecom Italia / UGB, Telpart, Air Touch e Cowan. Ganhou a Telecom Italia / UGB, pagando 660 milhões de reais (567 milhões de dólares), 435 milhões de reais (374 milhões de dólares) acima do pedido no lance mínimo.

A Tele Leste Celular (BA e SE) também despertou interesse de investidores, recebendo oito propostas: Telefónica, Bell Canada com fundos de pensão, France Télécom, Air Touch, Telpart, Cowan, Splice e Qualcomm. A vencedora foi a Telefónica, com seus consorciados, oferecendo 428 milhões de reais (368 milhões de dólares), acima dos 125 milhões de reais (107 milhões de dólares) mínimos do edital do leilão.

A Tele Centro-Oeste Celular (DF, GO, TO, MS, MT, RO, AC) teve um vencedor diferente daqueles que protagonizaram o leilão: a Bid AS levou a empresa com um lance de 440 milhões de reais (378 milhões de dólares), superando o lance mínimo de 230 milhões de reais (198 milhões de dólares) e as propostas de France Télécom e Qualcomm. Naquela altura, o fôlego das grandes operadoras parecia estar diminuindo. A Bid AS era um braço da Splice do Brasil Telecomunicações e Eletrônica S.A., constituída em 1962 como Companhia Rede Telefônica Sorocabana (CRTS) para viabilizar a telefonia fixa na cidade de Sorocaba, SP. Em 1971, foi criada a Splice do Brasil S/A, unidade industrial do grupo para fornecimento de equipamentos de transmissão digital e infraestrutura de redes.

Por fim, a Tele Norte Celular (MA, PA, AM, AP, RR) recebeu duas propostas, da Telpart e da France Télécom. A vencedora foi a Telpart, que desembolsou 180 milhões de reais (155 milhões de dólares) pela operadora, ofertada por 90 milhões de reais (77 milhões de dólares).

Feitas as contas, os grandes vencedores do dia foram a espanhola Telefónica, adquirindo a Telesp e as operações de celular do Rio de Janeiro e Espírito Santo, e da Bahia e Sergipe. A Portugal Telecom se concentrou no mercado de São Paulo, assumindo a operação de celular e parte da operação de telefonia fixa. A Telecom Italia comprou duas operações de celular, cobrindo os estados do Paraná e Santa Catarina, os estados do Nordeste e

parte da operação fixa da Região II. O Banco Opportunity, associado a fundos de pensão, levou também parte da Região II e as operações de celular de Minas Gerais e da região Norte. A Andrade Gutierrez e seus consorciados assumiram um continente de terras ao comprarem a Tele Norte Leste. Os grupos e empresas, com os altos valores desembolsados, demonstravam seu enorme interesse no mercado brasileiro. Não por acaso, foram protagonistas do setor nos anos que se seguiram ao leilão – para o bem ou para o mal.

Anexo 3

O rebalanceamento das tarifas era uma condição necessária ao processo de privatização; do contrário, o governo não conseguiria atrair investimentos para a telefonia básica. As tarifas de telecomunicações no Brasil, ao final de 1995, estavam defasadas. Para controlar a inflação, era frequente o governo segurar o reajuste de preços da telefonia. Como consequência, os valores praticados no território nacional ficavam aquém dos internacionais, à exceção dos interurbanos. Os preços relativamente mais altos dos interurbanos decorriam de uma política do governo de sobretaxar ligações nacionais e internacionais para subsidiar o custo das ligações locais – os chamados “subsídios cruzados”. Assim, a distribuição das receitas da Telebras era desequilibrada em relação aos padrões internacionais. Enquanto no Brasil a receita com o serviço local atingia 21% do total, no México essa relação era de 45%, no Chile, de 63%, e, na Nova Zelândia, de 34%, por exemplo.

Apesar da distorção, o negócio era atrativo. Em 1995, a Telebras possuía 13 milhões de linhas instaladas e controlava o maior sistema telefônico da América Latina e o 11^o do mundo. Seu faturamento líquido anual era da ordem de 7,5 bilhões de dólares, e a empresa era responsável por 95% das linhas telefônicas brasileiras. Os demais 5% estavam divididos entre quatro concessionárias: a Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), do governo do Rio Grande do Sul; a Sercomtel, companhia municipal de Londrina; a Ceterp, companhia municipal de Ribeirão Preto; e a Companhia Telefônica do Brasil Central (CTBC).

Única operadora privada remanescente no país em 1995, a CTBC, empresa do grupo Algar, atuava em alguns municípios de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul. À época, a União detinha o controle das ações com direito a voto da Telebras, com 52,2% das ações ordinárias e 23% do capital total da empresa, face a 27% de posse de investidores estrangeiros.

Além do mais, a Telebras não possuía atividade operacional: seu principal papel era coordenar a implantação das políticas no setor e centralizar a captação de recursos para financiar investimentos das subsidiárias, divididas em 26 operadoras – uma para cada unidade da Federação –, uma operadora municipal e uma de serviço de longa distância, a Embratel. A Telebras detinha o controle de pelo menos 80% do capital votante e 67% do capital total de suas subsidiárias.

Com a aprovação da Lei Mínima do Celular (Lei nº 9.295, de 19 de julho de 1996), o governo estabeleceu a separação total de empresas de telefonia fixa e de celular, e dividiu o país em dez regiões para a prestação de serviço celular. A lei forçou as empresas subsidiárias a cindir a operação de celular, de modo que, em julho de 1998, em cada estado e no DF havia duas empresas de telefonia controladas pela Telebras, uma para o serviço fixo e outra para o serviço móvel.

Para vender tais ativos, algumas lições de casa eram necessárias. Na frente econômica, seria preciso arrumar a casa; na frente política, era necessário preparar e aprovar uma nova lei ordinária para regular o setor. O ajuste ocorreu fortemente no período de 1994 a 1997, quando houve um crescimento anual de 16% no número de linhas em serviço e um aumento de 19% na receita média por linha, refletindo o impacto dos reajustes nas tarifas e a expansão da telefonia móvel, recém-chegada ao país. Também houve incremento de produtividade nas empresas do sistema: mesmo ampliando o número de linhas fixas de 11,2 milhões em 1994 para 15,4 milhões em 1997, o volume de empregados no sistema diminuiu de 95,6 mil, em 1994, para 87,3 mil, em 1997.

Na frente política, em julho de 1997 o Congresso Nacional aprovou a Lei Geral das Telecomunicações (Lei nº 9.472), a nova base regulatória para o setor. A lei abordava, em síntese, os seguintes elementos: a) a definição dos princípios que regeriam os serviços de comunicação, os deveres do poder público e os direitos dos usuários; b) a criação da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) como órgão regulador de todo o sistema; c) a organização dos serviços de telecomunicações, imprimindo-lhes nova classificação quanto à abrangência de interesse e regime de exploração, e extinguindo a exclusividade nas concessões por meio da autorização de empresas-espelho; d) a reestruturação e privatização das companhias do

Estado, estabelecendo diretrizes para o novo modelo e para a venda das empresas estatais. A lei foi publicada em 16 de julho de 1997.

Após sua criação, uma das primeiras missões da Anatel foi organizar os leilões de privatização das subsidiárias da Telebras, tendo a ajuda do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e de consultores contratados pelo Ministério das Comunicações. Em fevereiro de 1998, foi assinado um contrato entre o BNDES e o Ministério das Comunicações, atribuindo ao banco a tarefa de modelar a venda e coordenar o próprio leilão do Sistema Telebras.

Sobre os autores

Bruno Henrique Rocha Fernandes, doutor em Administração (FEA-USP), é professor do programa de doutorado em Administração da Universidade Positivo, no Paraná, e professor convidado da Fundação Dom Cabral e da Universidade Plymouth, na Inglaterra. Atua também como consultor de empresas, tendo desenvolvido o modelo de gestão GVT. É autor de livros e artigos acadêmicos na área de estratégia e gestão de pessoas.

Chico Barbosa é jornalista e doutor em Comunicação e Semiótica (PUC-SP). É colunista do jornal *Valor Econômico*, editor na CBNEWS e escritor. Ganhou o Prêmio Jabuti em 2005 com o livro *A chave do sucesso – Como a Audi se tornou cult* (CBNEWS, 2004). www.chicobarbosa.com

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores da EDITORA SEXTANTE, visite o site www.sextante.com.br e curta as nossas redes sociais. Além de informações sobre os próximos lançamentos, você terá acesso a conteúdos exclusivos e poderá participar de promoções e sorteios.



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/editorasextante



skoob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail, basta se cadastrar diretamente no nosso site ou enviar uma mensagem para atendimento@sextante.com.br

Editora Sextante
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br

Sumário

[Prefácio](#)

[Introdução](#)

[Capítulo 1: Vale quanto pesa](#)

[Capítulo 2: O mundo é uma aldeia](#)

[Capítulo 3: Um cavalo pronto para ser montado](#)

[Capítulo 4: Dinheiro não é tudo](#)

[Capítulo 5: Chegando de surpresa](#)

[Capítulo 6: As pessoas certas no barco](#)

[Capítulo 7: Crédito de confiança](#)

[Encarte de fotos 1](#)

[Capítulo 8: A tecnologia por trás da tecnologia](#)

[Capítulo 9: Oferta à la carte](#)

[Capítulo 10: Trabalho de formiga](#)

[Capítulo 11: Na corda bamba](#)

[Capítulo 12: Fazendo de um limão uma limonada](#)

[Capítulo 13: Os males que vêm para bem](#)

[Capítulo 14: Confete, serpentina, terno e gravata](#)

[Encarte de fotos 2](#)

[Capítulo 15: Negócio de ocasião](#)

[Capítulo 16: Enquanto isso...](#)

[Capítulo 17: Um jeito próprio de ser](#)

[Capítulo 18: As comodidades de um novo lar](#)

[Capítulo 19: Nadar se aprende nadando](#)

[Capítulo 20: Mudança de horizonte](#)

[Capítulo 21: Tabuleiro de xadrez](#)

[Posfácio](#)

[Anexo 1](#)

[Anexo 2](#)

[Anexo 3](#)

[Sobre os autores](#)

[Informações sobre a Sextante](#)

- 1 Forma de financiamento de venda na qual o vendedor recebe à vista do banco o valor da venda e o comprador paga esse valor ao banco a prazo.

[2](#) Sentença do protagonista Howard Roark, do livro *A nascente*, da filósofa russa Ayn Rand. A história trata da luta de um arquiteto contra a sociedade para criar um estilo próprio, genuinamente novo. 1943, publicado no Brasil pela Editora Arqueiro.

3 Fato relevante comunicado pela Telefónica Espanha ao mercado em 28/8/2014.

- 4 Os valores financeiros foram convertidos para dólar seguindo a cotação da época dos acontecimentos. Possíveis variações podem ocorrer em função da forma de cálculo.

5 Sem equivalente exato em português, o cargo corresponde a uma das funções de mais alto nível em uma empresa com a responsabilidade de acompanhar a gestão das operações no dia a dia.

[6](#) A Brasil Telecom (BrT) foi avaliada em cerca de 13 bilhões de reais (6,3 bilhões de dólares) em janeiro de 2009, quando a Oi assumiu 61,2% do capital votante da empresa.

7 <http://br.reuters.com/article/internetNews/id...> Oi paga R\$ 5,3 bi e assume controle da Brasil Telecom. Acesso em 20/2/2015.

8 <http://www.theguardian.com/business/2011/apr/04/vodafone-vivendi-telecoms-sfr-mobile-phone>; <http://economia.estadao.com.br/noticias/mercados,bolsas-europeias-fecham-sem-direcao-comum,61354e...> Vivendi compra participação da Vodafone na SFR.

9 <http://la-rem.eu/2014/01/21/vivendi-se-separe-de-maroc-telecom-et-dactivation-blizzard/>.

10 <http://www.broadbandtvnews.com/2014/06/25/vivendi-outlines-new-strategy/>.

11 Acrônimo em inglês de *capital expenditure*, que designa o montante de dinheiro despendido na aquisição de bens de capital.

12 <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1073/noticias/o-brasil-tem-operadoras-demais>. Acesso em 19/9/2014.

13 <http://www.reuters.com/article/2014/06/24/us-vivendi-bollore-idUSKBN0EZ11F20140624>.

14Constituída pelas regiões Sul e Centro-Oeste e por três estados da região Norte, Acre, Tocantins e Rondônia.

15A Iridium é uma empresa de telefonia por satélite criada na década de 1990 pela fabricante de telefones celulares norte-americana Motorola, que possui um sofisticado sistema de telecomunicações baseado numa grande e complexa constelação formada por aproximadamente 66 satélites LEO – Low Earth Orbit, ou órbita terrestre baixa. O sistema foi projetado e lançado na década de 1990 pela Motorola e visa a fornecer um serviço móvel digital mundial de telecomunicações por meio de dispositivos portáteis e leves. Esse sistema de telefonia por satélite levou mais de dez anos para ser implementado e algumas estimativas apontam para um custo de mais de 1 bilhão de dólares. Após lançado, logo foi superado pelas tecnologias de GSM, CDMA ou TDMA, a custos bem mais acessíveis.

16 Sigla em inglês para “earnings before interest, taxes, depreciation and amortization”, ou, em português, Lajida: lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

[17](#) Crise financeira desencadeada em 2006, a partir da quebra de instituições de crédito nos Estados Unidos que concediam empréstimos hipotecários de alto risco, arrastando vários bancos para uma situação de insolvência e repercutindo fortemente sobre as bolsas de valores de todo o mundo.

18 <http://www.valor.com.br/empresas/3702494/Telefônica-fecha-compra-da-gvt-por-quase-r-22-bi>.

19A Gilat fornecia produtos e serviços de telecomunicações por meio de satélites. Em particular, era líder mundial na tecnologia VSAT (Very Small Aperture Terminal) – estações terrenas fixas para comunicações via satélite que utilizam antenas de diâmetro pequeno. Originalmente criada para transmitir dados, com o tempo foi adaptada para transmissão de voz. A tecnologia consiste em estações remotas (terminais VSAT) para envio e recebimento de sinais, estação máster adicional (HUB) para gerenciamento de rede pelo prestador do serviço, e satélite – de baixa órbita – para transmissão a longas distâncias. De rápida instalação, é usada sobretudo em regiões remotas, onde a infraestrutura local (cabos metálicos ou fibra óptica) é pouco desenvolvida – ainda que a tecnologia tenha o inconveniente de gerar um *delay* (atraso) de um segundo e meio entre falar e ouvir.

[20](#) Burton, John. Privatization: The Thatcher Case. *Managerial and Decision Economics*, vol. 8, p. 21-29, 1987.

- [21](#) Burton, John. Privatization: The Thatcher Case. *Managerial and Decision Economics*, vol. 8, p. 23, 1987.

- [22](#) Trebing, H.; Voll, S. Infrastructure, Deregulation and Privatization in Industrialized and Emerging Economies. *Journal of Economic Issues*. Vl. XL, n. 2, junho de 2006.

- [23](#) Fransman, Martin. Analysing the Evolution of Industry: The Relevance of the Telecommunications Industry. *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 10, p. 109-140, 2001.

- [24](#) Clifton, J.; Comín, F.; Díaz-Fuentes, D. From National Monopoly to Multinational Corporation: How Regulation Shaped the Road towards Telecommunications Internationalization. *Business History*. Vol. 53, n. 5, agosto de 2011, p. 761-781.

[25](#) O modelo também foi adotado no caso de outros monopólios naturais, como saneamento, eletricidade e outros (Burton, 1987).

26Empresas “incumbentes” eram as companhias monopolistas, em geral estatais, que tinham a concessão original e exclusiva para operar os serviços de telecomunicação em cada país.

27Oferta Pública de Aquisição de Ações (OPA), também conhecida como oferta hostil (ou *hostile take over*), é um tipo de operação do mercado de capitais mediante a qual um determinado grupo oferece um valor para ações de uma dada companhia com o capital pulverizado, de modo a adquirir seu controle.

- [28](#) Clifton, J.; Comín, F.; Díaz-Fuentes, D. From National Monopoly to Multinational Corporation: How Regulation Shaped the Road towards Telecommunications Internationalization. *Business History*. Vol. 53, n. 5, agosto de 2011, p. 775.

29 Fonte: <http://www.vivendi.com/vivendi-en/our-history/the-groups-origins/> <consultado em 6/9/2014>.

30 <http://en.wikipedia.org/wiki/Netscape>.

[31](#)Englobava o Nordeste, o Sudeste (com exceção do estado de São Paulo) e o Norte (com exceção de Acre, Rondônia e Tocantins).

[32](#) Ver Anexo 1.

[33](#) Ver Anexo 2.

- [34](#) Novaes, Ana. Privatização no setor de telecomunicações no Brasil. In: *A Privatização no Brasil – O caso dos serviços de utilidade pública*. Brasília: BNDES, 2000.

35Em 1997, com a abertura de mercado de telefonia móvel, o espectro de frequência foi dividido em duas bandas: a banda A (abrangendo os canais de 1 a 333) e a banda B (abrangendo os canais de 334 a 666). Fonte: <http://www.wirelessbrasil.org/wirelessbr/colaboradores/naiade/historia.html>. Acesso em 28/9/2014.

[36](#) A Bolsa de Valores do Rio de Janeiro foi posteriormente incorporada pela BMF-Bovespa e hoje não funciona mais nesse imóvel, embora ele ainda preserve seu nome.

[37](#)Feita após a aprovação da Lei Mínima do Serviço Celular, a venda obtivera ágio de 237% sobre o preço mínimo. Em algumas regiões, como São Paulo, chegou-se a pagar US\$ 156,00/pop (população residente na área de concessão), valor semelhante ao negociado em bolsas de valores por companhias já em operação, como a americana US Cellular (US\$ 133,00/pop) ou a Orange, no Reino Unido (US\$ 142,00/pop). Ao todo, o leilão gerou 7,441 bilhões de dólares. Como resultado dessa operação surgiram companhias como BCP (Grande São Paulo e Nordeste), Tess (interior de SP), ATL (Rio de Janeiro e Espírito Santo), Algar (Minas), Americel (Brasília), Telet (Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e Tele Amazônia (Região Norte).

[38](#) Ver Anexo 3.

[39](#)A comparação é simbólica. Deve-se ter em conta que o governo vendeu apenas 51,79% das ações com direito a voto da Telebras, o correspondente a 19,26% do capital total da empresa. Também deve-se considerar a desvalorização do real face ao dólar que aconteceu no período, bem como a desvalorização da própria moeda americana.

40 Novaes, Ana. Privatização no setor de telecomunicações no Brasil. In: *A Privatização no Brasil – O caso dos serviços de utilidade pública*. Brasília: BNDES, 2000. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/ocde/ocde05.pdf. Consultado em 10/10/2014.

41 <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=36188>. Acesso em 18/10/2014.

42 <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/person.asp?personId=468602&privcapId=36188&previousCapId=9956099&previousTitle=LIBERTY%20GLOBAL%20PLC-A>.

43 http://en.wikipedia.org/wiki/Sprint_Corporation.

44 [http://en.wikipedia.org/wiki/National_Grid_\(Great_Britain\)](http://en.wikipedia.org/wiki/National_Grid_(Great_Britain)).

45 <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi10039913.htm>.

[46](#) Kurdeck, Robyn. Since When Did CLEC Become a Dirty Word? High Yield Report, 10948945, 7/16/2001, Vol. 12, Número 28. Base de datos: Publisher Provided Full Text Searching File.

[47](#) Posteriormente, os dois consórcios seriam unificados sob mesma direção e nome: Vésper.

48 <http://www.dgabc.com.br/Noticia/434087/megatel-vence-leilao-celular-fixo-vai-brigar-com-Telefônica>.

49 [https://www.dgabc.com.br/\(X\(1\)S\(2vwmxetliz1bg2xd3jfw5hzo\)\)/Noticia/266301/prazo-aos-interessados-em-espelho-da-tele-centro-sul-acaba-esta-2-?referencia=navegacao-lateral-detalhe-noticia](https://www.dgabc.com.br/(X(1)S(2vwmxetliz1bg2xd3jfw5hzo))/Noticia/266301/prazo-aos-interessados-em-espelho-da-tele-centro-sul-acaba-esta-2-?referencia=navegacao-lateral-detalhe-noticia).

50O nome Vésper foi adotado em dezembro de 1999. À época, o grupo participante dessa licitação controlava dois consórcios, o Canbrá, responsável pela empresa-espelho da Região I, e o Megatel, responsável pela empresa-espelho da Região III, adquiridos respectivamente em janeiro e julho de 1999.

[51](#) Caxias do Sul, Canoas, Gravataí, Novo Hamburgo, Pelotas, Porto Alegre, Santa Maria e Viamão, no Rio Grande do Sul; Blumenau, Florianópolis e Joinville, em Santa Catarina; Cascavel, Curitiba, Foz do Iguaçu, Londrina, Maringá e Ponta Grossa, no Paraná; Campo Grande, no Mato Grosso do Sul; Cuiabá e Várzea Grande, no Mato Grosso; Anápolis, Aparecida de Goiânia e Goiânia, em Goiás; e Brasília.

52 http://en.wikipedia.org/wiki/Idi_Amin. Acesso em 8/9/2014.

[53](#) Dunstan, Simon. *Entebbe: The Most Daring Raid of Israel's Special Forces*. The Rosen Publishing Group. p. 20-24, 2011.

[54](#) McKinsey. Developing a Marketing Strategy for GVT to Enter the PGO Area 2 Market in Brazil. Dezembro de 1999. Documento disponibilizado pela GVT.

55A integração da Brasil Telecom não estava completa à época, e ainda prevaleceram nessa análise as operações consideradas individualmente da Teleacre (Acre), Teleron (Rondônia), Telemat (Mato Grosso), Telems (Mato Grosso do Sul), Telegoiás (Goiás), Telebrasilândia (Brasília), Telepar (Paraná) e Telesc (Santa Catarina), além das operadoras independentes CRT (Rio Grande do Sul), Sercomtel (Londrina-PR), CTMR (Pelotas-RS) e Embratel (longa distância).

[56](#) McKinsey. Marketing Strategy and Business Plan Presentation as Part of the Vendor Financing Information Memorandum. Abril de 2000, p. 5. Documento disponibilizado pela GVT.

[57](#) Ibidem, p. 9.

[58](#) Sigla de Asymmetric Digital Subscriber Line, uma tecnologia de comunicação de dados através de linhas de telefone, porém mais rápida que um modem convencional.

59 Silva, Sandra Regina da. Teletime. BWA, a um passo da realidade.
<http://www.teletime.com.br/especiais/bwa/tendencia.htm>.

[60](#) Collins, J. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*.
Londres: Random House, 2001.

[61](#) Ibidem, p. 54.

[62](#) Serviço de Distribuição de Sinais Multiponto Multicanal. É uma tecnologia de comunicações sem fio, que utiliza uma faixa de micro-ondas para transmitir sinais.

[63](#)TDM (Time Division Multiplexing): técnica que possibilita transformar a voz humana em sinais digitais e que permite que, em um único par de cabos ou fibras ópticas, possam trafegar sinais de mais de uma linha telefônica.

64Armário é o ponto central a que cada cliente é conectado. É responsável pelo gerenciamento de acesso, ou seja, por filtrar informações de voz e dados e preparar as informações que serão transportadas pela rede de transmissão e tratadas na central telefônica.

[65](#)WL é a rede de acesso com *local loop* (conexão do cliente à operadora). O acesso é feito por meio de dois fios que saem do armário de distribuição e chegam até a casa do cliente.

66 Isso não quer dizer que sua implantação fosse simples, pois também demandava a locação de terrenos para a instalação de antenas, e os donos desses locais não queriam alugar os espaços para uma empresa que ninguém conhecia. Quando o proprietário era o governo estadual ou a prefeitura, a situação complicava-se ainda mais. Os municípios não tinham uma legislação definida em relação ao assunto, o que retardava o processo e também criava entraves burocráticos para a concessão das licenças ambientais.

[67](#)A tecnologia WLL serviu de balizadora para os investimentos em armários e cabos para a GVT num segundo momento. As áreas de maior tráfego foram as priorizadas na substituição das torres por cabos, permitindo que os investimentos fossem bem seletivos.

[68](#) Anatel. Apud UBS Warburg, GVT Management Presentation, fevereiro de 2001.

[69](#)Essa ideia foi proposta por Heskett et al. (1997) e respaldada por várias pesquisas, como a de Barber et al. (1999), que cobriu 65 mil funcionários e 25 mil clientes de cem empresas de varejo britânicas. O estudo concluiu existir uma relação entre a satisfação do funcionário e a do cliente. Hoffman e Ingram (1992) constataram a influência positiva da satisfação no trabalho com o desempenho orientado para o cliente em serviços; Pugh (2001) estudou como as emoções do funcionário influenciam as dos clientes e, por sua vez, impactam na avaliação percebida do serviço. A ideia é particularmente forte para empresas de serviço, e talvez ainda mais para uma empresa-espelho (com perdão pelo trocadilho).

[70](#) Barber, L. et al. From People to Profits. Brighton: The Institute for Employment Studies. Report 355, 1999.

Heskett, J.; Sasser Jr., W. E.; Schlesinger, L. A. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. Nova York: Free Press, 1997.

Hoffman, K; Ingram, T. Service Provider Job Satisfaction and Customer-oriented Performance. *Journal of Services Marketing*. Vol. 6, n. 2, p. 68-78, 1992.

Pugh, D. Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal*. Vol. 44, n. 5, p. 1018-1027, 2001.

[71](#) Entrevista com Amos Genish realizada em 7/11/2014.

[72](#) Business Development Team. Business Opportunity: Loca Telephony. Embratel 21, setembro de 2000.

[73](#) Último trecho de cabeamento entre a rede da operadora e o usuário final.

- [74](#) Greenstein, S.; Mazzeo, M. The Role of Differentiation Strategy in Local Telecommunication Entry and Market Evolution: 1999-2002. *The Journal of Industrial Economics*. Vol. LIV, n. 3, setembro de 2006.

- [75](#) Hu, Q.; Huang, C. The Rise and Fall of the Competitive Local Exchange Carriers in the U.S.: An Institutional Perspective. *Information Systems Frontiers*. Vol. 8, issue 3, julho de 2006, p. 225-239.

76 *Exame*. “Ninguém me quer? A operadora de telefonia fixa Vésper tenta reinventar-se para finalmente atrair clientes – e um comprador”. <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0758/noticias/ninguem-me-quer-m0050597>. Publicado em 29/01/2002.

77 *Exame*. “Ninguém me quer? A operadora de telefonia fixa Vésper tenta reinventar-se para finalmente atrair clientes – e um comprador”. <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0758/noticias/ninguem-me-quer-m0050597>. Publicado em 29/01/2002.

78 Globonews.com. “Embratel compra Vésper por valor simbólico”.
<http://imirante.globo.com/sao-luis/noticias/2003/12/03/embratel-compra-vesper-por-valor-simbolico.shtml>. Publicado em 3/12/2003.

[79](#) Telefinance Report on Intelig Telecomunicações Ltda., Confidential Memorandum, 2002.

80 <http://olhardigital.uol.com.br/noticia/tim-adquire-intelig-por-r-500-milhoes/10098>.

Acesso em 16/2/2015.

81 <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI86696-16355,00-ANATEL+AUTORIZA+TIM+A+CONCLUIR+COMPRA+DA+INTELG.html>.

Acesso em 16/2/2015.

[82](#) Greenstein, S.; Mazzeo, M. The Role of Differentiation Strategy in Local Telecommunication Entry and Market Evolution: 1999-2002. *The Journal of Industrial Economics*. Vol. LIV, n. 3, setembro de 2006, p. 348.

[83](#) Cash Flow & Cost Reduction Action Plan. Documento interno da GVT, 2002.

[84](#)Voz sobre IP, também chamada de VoIP (*Voice over Internet Protocol*), telefonia IP, telefonia internet, telefonia em banda larga ou voz sobre banda larga é o roteamento de conversação usando a internet ou qualquer outra rede de computadores baseada no Protocolo de Internet. Com isso, a transmissão de voz tornou-se mais um dos serviços suportados pela rede de dados.

[85](#) McKinsey. Developing a Marketing Strategy for GVT to Enter the PGO Area 2 Market in Brazil, dezembro de 1999. Documento disponibilizado pela GVT.

[86](#)A Comissão de Valores Mobiliários é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda que tem por objetivo disciplinar o funcionamento do mercado de valores mobiliários e a atuação de seus protagonistas.

87 <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/servicos/solucoes-para-empresas/segmentos-de-listagem/novo-mercado.aspx?idioma=pt-br>.

88O conselho de administração deve ser composto por no mínimo cinco membros, sendo 20% dos conselheiros independentes e com mandato máximo de dois anos; a companhia também se compromete a manter no mínimo 25% das ações em circulação (*free float*); a divulgar dados financeiros mais completos, incluindo relatórios trimestrais com demonstração de fluxo de caixa e relatórios consolidados revisados por um auditor independente; a disponibilizar relatórios financeiros anuais em um padrão internacionalmente aceito; e a divulgar mensalmente as negociações com valores mobiliários da companhia pelos diretores, executivos e acionistas controladores.

[89](#) Credit Suisse. Americas/Brazil Equity Research Wireline (Telecoms-Wireline) / MARKET WEIGHT. 14/12/2007.

[90](#) Entrevista com Amos Genish, 6/11/2014.

91 *Exame*. A pequena que incomoda - EXAME.com 28/10/20014
<http://exame.abril.com.br/revista-exame/noticias/a-pequena-que-incomoda-m0142116>.

92 Unisinos. Instituto Humanitas Unisinos. Na BrT, um conflito à italiana. Brigas entre Opportunity e Telecom Italia marcaram empresa. <http://www.ihu.unisinos.br/noticias/noticias-anteriores/13497-na-brt-um-conflito-a-italiana-brigas-entre-opportunity-e-telecom-italia-marcaram-empresa>. Publicado em 26/04/2008.

93 *O Estado de S. Paulo*. União da Portugal Telecom com a Telefónica Móviles se chamará Vivo. Agência Estado. <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,uniao-da-portugal-telecom-com-a-telefonica-moviles-chamara-vivo,20030408p43304>.

Publicado em 08/04/2003.

- 94 *O Estado de S. Paulo*. Portugal Telecom sai da Vivo e vira a maior acionista da supertele nacional <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,portugal-telecom-sai-da-vivo-e-vira-a-maior-acionista-da-supertele-nacional-imp-,587399>. Publicado em 2010;
- O Globo*. Portugal Telecom aprova venda de parte da Vivo para Telefônica. <http://g1.globo.com/economia-e-negocios/noticia/2010/07/portugal-telecom-aprova-venda-de-parte-da-vivo-para-telefonica.html>.
- 95 G1. http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1309562-9356,00-NET+COMPRA+VIVAX+E+GANHA+FORCA+NA+DISPUTA+COM+AS+TELEFONICAS.html.

96 IDGNOW. Net começa oferecer serviço de telefonia local e de longa distância
<http://idgnow.com.br/mobilidade/2006/03/21/idgnoticia.2006-03-21.8655417111/>
Publicado em 21/03/2006. Acesso em 16/2/2015.

[97](#) Credit Suisse, Goldman Sachs. Confidential offering memorandum. Common Shares. Presentation of Financial and Certain other Information – GVT, 2009.

98 noticias.uol.com.br/ultnot/economia/2006/10/28/ult1767u78990.jhtm.

[99](#) Schein, E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, verão de 1983, 13-28, p. 14.

[100](#) Kaplan, R.; Norton, D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

[101](#) Bossidy, L.; Charan, R. *Execução: a disciplina para atingir resultados*. São Paulo: Campus, 3^a ed., 2005, p. 41.

[102](#) Bossidy, L.; Charan, R. *Execução: a disciplina para atingir resultados*. São Paulo: Campus, 3^a ed., 2005, p. 41.

[103](#) Entrevista com Bruno Gentil em 21/11/2014.

[104](#) Deal, T; Kennedy, A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*.
Perseus Publishing, 1982.

[105](#) Fernandes, B. H. R. *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Elsevier, 2013.

[106](#) Fernandes, B. H. R. *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Elsevier, 2013.

[107](#) Porter, M. What Is Strategy. *Harvard Business Review*, nov-dez, 1996.

108 *Exame*, A última quer rir melhor - <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/744/noticias/a-ultima-quer-rir-melhor-m0053218>.

[109](#)Método de transmissão de sinais televisivos que utiliza o protocolo IP como meio de transporte de conteúdo.

[110](#) Schein, E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*. Verão de 1983, 13-28, p. 14.

[111](#) Casadesus-Masanell, Ramon; Ricart, Joan Enric. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. 2010 43(2):195-215. p. 196.