



**SNPTEE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

GTL - 17
16 a 21 Outubro de 2005
Curitiba - Paraná

**GRUPO XVI
GRUPO DE ESTUDO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E TELECOMUNICAÇÕES PARA SISTEMAS
ELÉTRICOS – GTL**

TELECOMUNICAÇÕES VISTA COMO NEGÓCIO EM EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO

Flavio Roberto Antonio *	Walter Antonio Freire	Antonio Raimundo Cristovan Nascimento
ELETRONORTE	UNISAT	UNISAT

RESUMO

As necessidades crescentes de uso de recursos de telecomunicações para atendimento as suas necessidades internas, fez com que as empresas do setor elétrico investissem na implantação de sistemas de telecomunicações de alta capacidade de transmissão (sistemas ópticos).

Esses sistemas de transmissão atendem com sobra todas as necessidades corporativas atuais das empresas, possibilitando que os excedentes de capacidade de circuitos possam vir a ser negociado, gerando receita extra com comercialização de serviços de telecomunicações.

A Eletronorte definiu em seu planejamento estratégico horizonte 2004 – 2007, “Consolidar a participação da Eletronorte no negócio de telecomunicações na região norte do Brasil”.

PALAVRAS-CHAVE

Telecomunicações, Serviços, Negócios, Planejamento, Sistemas.

1.0 - INTRODUÇÃO

A Centrais Elétricas do Norte do Brasil S. A. – ELETRONORTE empresa subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – ELETROBRÁS, concessionária de serviços públicos de energia elétrica, foi criada pela lei 5.824, de 14 de novembro de 1972, constituída por escritura pública em 20 de junho de 1973 e autorizada a funcionar pelo decreto 72.548, de 30 de julho de 1973.

Tendo como missão atender ao mercado de energia elétrica, integrando-se ao desenvolvimento de sua área de atuação, a ELETRONORTE tem coordenado e executado o desenvolvimento dos sistemas de energia elétrica na região Norte, objetivando garantir o suprimento às concessionárias estaduais e o fornecimento aos grandes consumidores da indústria de eletrointensivos, a distribuição de Manaus e Boa Vista, através de suas subsidiárias integrais Manaus Energia S/A e Boa Vista Energia S/A, além de fomentar o desenvolvimento regional.

A área de atuação da ELETRONORTE equivale a 4,9 milhões de km² caracterizada pela Amazônia Legal e representam 58% do território nacional, compreendendo os Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Essa Área é detentora da maior biodiversidade do planeta, possui a maior rede fluvial navegável e o maior potencial hídrico do mundo. O extrativismo, vegetal e mineral, é a principal atividade econômica da Região. No entanto, a sua participação no PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil, é de apenas 7,83%, para o ano de 2000. Contando com uma população de aproximadamente 21.056.532 milhões de habitantes, tendo uma densidade demográfica de 4,29 habitantes/km², contra 18,4 habitantes/km² do Brasil.

Nesta área atuam as seguintes concessionárias estaduais de energia elétrica: Companhia de Eletricidade do Amapá S.A. - CEA, Manaus Energia - MESA, Centrais Elétricas do Pará S.A. REDE CELPA, Companhia de Energia Elétrica do Estado do Tocantins – REDE CELTINS, Companhia Energética do Maranhão - CEMAR, Centrais

*SCN Quadra 06 Cj A, Bloco C Sala 705 - CEP 70.718-900 - Brasília - DF - BRASIL

Tel.: (061) 429-6397 - Fax: (0461) 328-6144 - e-mail: flavioroberto@eln.gov.br

Elétricas Mato-grossenses S.A. – REDE CEMAT, Boa Vista Energia-BOVESA, Centrais Elétricas de Rondônia S.A. - CERON e Companhia de Eletricidade do Acre - ELETROACRE, todas supridas pela Eletronorte.

A criação da ELETRONORTE, em 1972, como subsidiária da ELETROBRÁS, ocorreu num período histórico no contexto mundial, pois a crise do petróleo, ocorrida nesta mesma década, provocou a busca de fontes alternativas de energia elétrica, dentre as quais a exploração do imenso potencial hidroelétrico da Amazônia. Isto posto, sendo um grande desafio, não só pelo desconhecimento da Região, como também pela inexistência de infra-estrutura básica. Aliado a esses fatores, o País, à época, tinha como política a integração de territórios, bem como a necessidade e o interesse de se promover o desenvolvimento e ocupação da Região, sendo de fundamental importância a garantia do suprimento de energia elétrica, para viabilização dos empreendimentos que estavam sendo planejados, e implantados no cumprimento desta missão que lhe foi atribuída.

Justifica-se este Trabalho, motivado pelas grandes dificuldades encontradas pela equipe de engenheiros, técnicos, administradores, advogados etc. que desempenharam suas atividades normais do dia a dia e ainda motivaram-se pelo desafio de querer introduzir na empresa com as características acima, a Eletronorte uma unidade de negócios para comercializar serviços de telecomunicações.

É sabido que a cultura da Eletronorte é e sempre foi de empresa estatal não acostumada à competição empresarial e sempre trabalhando sob a visão de monopólio na sua região de atuação, a Amazônia Legal. Uma nova atividade de negócio com características totalmente diferente do seu produto fim que é gerar e transmitir energia elétrica, ou seja, serviços de telecomunicações em um ambiente que possua uns aspectos puramente comerciais, ágeis e que pudesse concorrer nas mesmas condições de igualdade com as demais empresas do setor em um mercado altamente competitivo que é o mercado de telecomunicações, principalmente no período pós-privatização das concessionárias estaduais e da Embratel, não encontra facilidades para sua implantação, mesmo se mostrando altamente geradora de recursos financeiros.

Outro aspecto igualmente importante e de difícil compreensão nos organismos internos da Eletronorte é quanto à legislação e fiscalização impostas pelas agências reguladoras ANEEL e ANATEL e a administração dos conflitos de interesses que surgiram entre as agências. A destinação de investimentos para área de telecomunicações e também para a implantação desta nova unidade de negócio sem ferir os aspectos legais constitui também um ponto importante que será realçado no decorrer do trabalho.

2.0 - RESTRIÇÕES E DIFICULDADES

Persiste ainda a “limitação” quanto ao planejamento das expansões dos suportes de telecomunicações que só considera as necessidades para uso corporativo, restringindo as oportunidades de negócio por limitação de capacidade.

As inadequações dos estatutos das empresas restringem a efetiva participação no “Negócio de Telecomunicações”, seja para a prestação de serviços, seja para atividades de comercialização de recursos de infra-estrutura ou ainda para desenvolver estudos de mercado, tanto no âmbito da própria empresa, quanto através da formação de associações, sociedades ou parcerias com terceiros.

As tecnologias empregadas nas telecomunicações vêm apresentando evoluções contínuas, impondo a atualização das equipes envolvidas nessas atividades. Adicionalmente, a entrada no “Negócio de Telecomunicações” demandará habilidades até então não exigidas. Em contraste, as empresas do sistema ELETROBRÁS vêm sofrendo significativas reduções nos seus quadros de pessoal especializado, o que poderá vir a se constituir uma barreira à entrada dessas empresas no mercado de telecomunicações. Também não se identifica qualquer programa especificamente estruturado com o objetivo de desenvolver habilidades voltadas para a realização de negócios nesse segmento.

Historicamente, pelo fato de constituírem suportes destinados ao uso corporativo das empresas de energia elétrica, os recursos financeiros que tem sido alocado para os projetos de expansão de telecomunicações têm sido incorporados dentro de outros empreendimentos. Como consequência, as expansões ficam vinculadas à própria expansão do sistema elétrico. Por outro lado, dentro do objetivo de querer participar das oportunidades oferecidas pelo “Negócio de Telecomunicações”, a permanência dessa vinculação constitui um fator limitante à competitividade exigida por esse mercado.

3.0 - DIFICULDADES PROBLEMAS E SOLUÇÕES ADOTADAS

3.1 Falta de Contratos padrões e Estrutura Comercial

Nota-se pelo exposto acima, que não havia na ELETRONORTE qualquer indício de estrutura comercial necessária para adentrar em um negócio de telecomunicações onde os “players” são altamente capacitados e obter sucesso com comercialização de facilidades de telecomunicações.

Havia também a pressão das operadoras de telefonia fixa comutada em apressar a utilização da infra-estrutura da ELETRONORTE aproveitando-se da fragilidade e inexperiência comercial que dominava dentro da empresa, todo o processo comercial estava a cargo da LIGHTPAR e a ELETRONORTE estava alheia a esses serviços.

Os problemas começaram a surgir, mesmo sendo autorizada a prestar os serviços de telecomunicações, mediante licença expedida pela ANATEL, a equipe da ELETRONORTE não possuía contratos padrões para oferecer as operadoras. Passamos a utilizar os contratos fornecidos pelas próprias operadoras.

A característica básica destes contratos era a visão que as operadoras tinham em relação a ELETRONORTE, ou seja, não éramos vistos como operadora de serviços de telecomunicações, mas simplesmente como fornecedores de infra-estrutura, logo os modelos de contratos não se adequavam à situação que a Eletronorte se encontrava.

3.2 Falta de Assessoramento Jurídico

Outro ponto muito importante está relacionado com questões jurídicas e tributárias. Acostumados a interagir com a ANEEL para assuntos relativos a legislação que afeta o setor elétrico e com a cultura interna já arraigada sobre tributos dos serviços de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Isto gerou atrasos significativos nos faturamentos dos serviços que vinham sendo comercializados.

Os contratos sofriam diversas alterações, nas áreas jurídica e tributária da Empresa bem como encontravam dificuldades de aprovação perante a diretoria.

3.3 Falta de Produtos Definidos

A indefinição quanto ao tipo de produto que seriam comercializados pela ELETRONORTE, fez com as operadoras sabedoras dessa indefinição existente internamente, fizesse gestões junto à equipe de negociação que ora estava se formando para a disponibilização de infra-estrutura principalmente “fibra apagada” por períodos de 20 a 30 anos.

Outro tipo de negócio proposto foi à troca sem existência de valores, apenas compartilhamento de infra-estrutura. Cedíamos fibras apagadas, onde a operadora demonstrava interesse em contra partida as operadoras ofereciam a ELETRONORTE fibras apagadas onde tínhamos interesse.

Para este tipo de negócio era exigida cláusula de não concorrência, ou seja, não podíamos comercializar serviços nas fibras que estavam a nossa disposição, a troca pressupunha utilização única e exclusivamente para fins corporativos.

3.4 Falta de Preços de Mercado

As questões relacionadas a preços eram totalmente desconhecidas. Os valores praticados pelas operadoras na região de atuação da ELETRONORTE variavam muito de operadora para operadora e a nossa referência estava atrelada aos valores que pagávamos por circuitos que contratávamos.

O fato de não possuímos referências, fez com que as operadoras fizessem propostas enfocando os termos da resolução conjunta 001 ANP, ANEEL e ANATEL que versa sobre a obrigatoriedade de compartilhamento de infra-estrutura a preços justos e razoáveis.

O entendimento de razoabilidade neste caso divergia em muito sobre como pensavam as operadoras e a ELETRONORTE, uma achava que toda infra-estrutura a ser disponibilizada já estava sendo remunerada pela tarifa do setor elétrico uma vez que fora construído para este fim, outra achava que deveria haver valores compatíveis com mercado chegando a ter participação no “negócio” que utilizaria a infra-estrutura compartilhada.

3.5 Falta de Equipe Capacitada

O perfil do empregado das empresas estatais divergem em muito do perfil de empregados de empresas privadas quando se fala em ser competitivo para sobreviver. A ELETRONORTE como empresa de economia mista adequa-se mais ao perfil de estatal logo seus empregados não estão acostumados ao ambiente de competitividade que faz com que empresas “sobrevivam” ou “morram”.

A abertura de mercado e a inclusão das distribuidoras, transmissoras e geradoras de energia elétrica no PND, provocaram uma grande mudança interna e fez com que a direção da empresa investisse no desenvolvimento de habilidades de seus funcionários de tal forma a capacitá-los a esse novo cenário que estava sendo desenhado.

Foram oferecidos vários cursos de MBA em finanças e administração que tinham como objetivo capacitar os empregados para assumirem a “nova” ELETRONORTE. Face a não concretização do PND e a conseqüente retirada das estatais do setor de energia elétrica do programa, houve um retrocesso no processo de formação, e como conseqüência disto, ainda hoje não se tem uma equipe formada com capacidade de gerir de forma eficaz uma unidade de negócios como esta que está sendo proposto.

3.6 Solução Adotada

Mesmo diante de todos os problemas aqui relatados e os não relatados ou não identificados, a direção da ELETRONORTE tomou a decisão de implementar uma unidade de negócios para comercializar serviços de telecomunicações utilizando-se para tal da infra-estrutura excedente adquirida para dar suporte as operações relacionadas aos seus sistemas de transmissão e geração de energia elétrica, como parte física desta unidade; e

seus funcionários que atuavam no projeto ELETRONET como para humana que iria implementar e desenvolver esta unidade de negócios.

Este grupo trabalhou durante cerca de 18 (dezoito) meses de forma já descrita anteriormente sem que houvesse um plano diretor que norteasse suas atividades e pudessem estabelecer metas, regras a seguir e horizonte a perseguir. Passado este período e com acréscimos de material humano a esta equipe, optou-se pela contratação de empresa especializada que desenvolvesse em conjunto com os empregados um plano diretor específico para a área de negócios.

Assim em Janeiro de 2004 deu-se início o processo para contratação de uma consultoria que iria desenvolver um "Plano de Negócios" que teria como objetivo principal, identificar e propor solução para os problemas relatados nos itens 3.1 a 3.5 bem como atuar de forma a resolvê-los.

4.0 - O PLANO DE NEGÓCIO

4.1 Objetivos

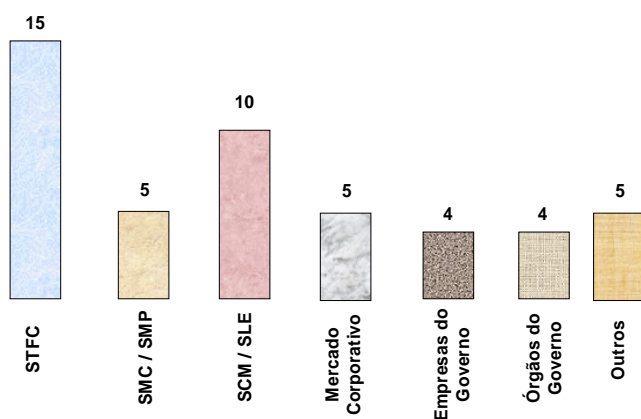
Tendo como cenário de referência às características regionais da ELETRONORTE e o sistema óptico de sua propriedade que comporta quase 6.000 Km de fibras em cabo OPGW (dados de dez/2003) ao longo de sua área de atuação, o trabalho elaborado para a gerência de negócios de telecomunicações tem por objetivos principais:

- Levantamento das demandas efetivas e potencial do mercado de venda e aluguel de produtos e serviços de telecomunicações para transporte por fibra óptica, com estimativas de evolução.
- Caracterização da concorrência, identificando produtos e serviços correspondentes.
- Caracterização das oportunidades de negócio, levando-se em conta os componentes anteriores, como também as tendências do cenário político atual.
- Levantamento de clientes efetivos e potenciais, observando tendências e comportamentos.
- Elaboração de um Plano de Negócios na Área de Telecomunicações que possa orientar a ELETRONORTE quanto ao portfólio de produtos e serviços a serem oferecidos aos seus principais clientes, clientes potenciais externos e internos.

4.2 Entrevistas

Nesta fase do desenvolvimento do trabalho de campo foram feitas visitas a empresas usuárias e provedoras de serviços de telecomunicações, a entidades governamentais, estaduais e federais, e a grandes usuários dos serviços.

A Figura abaixo representa o resultado quantitativo desta pesquisa.



Fonte: Pesquisa no campo

FIGURA 1 - Quantidade de pesquisas realizadas em campo

Como um dos objetivos do Plano de Negócio, era identificar as principais empresas que atuam na região e levantar qual a participação de cada uma, temos a figura a seguir, que representa a distribuição do mercado de atacado na região de atuação da Eletronorte.

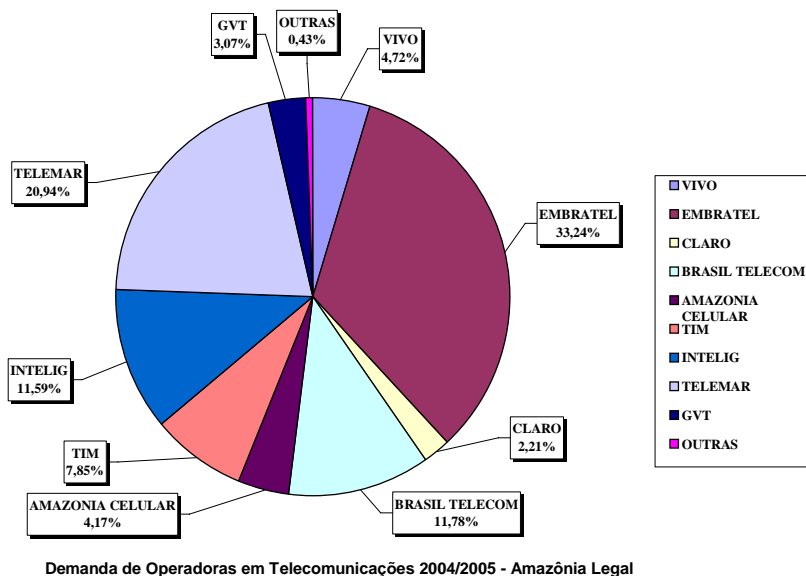


FIGURA 2 - Participação no mercado de Telecomunicações. da Amazônia legal – Pesquisa de Campo

4.3 Resultados do Plano de Negócios

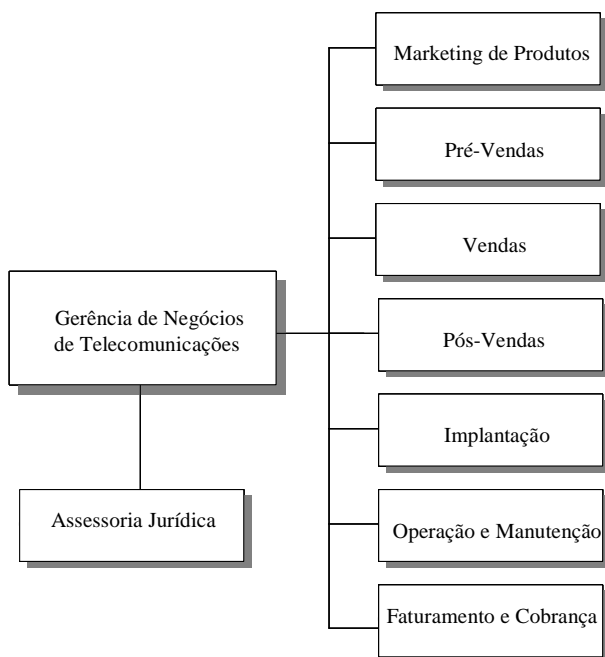
Para implementação plena do Plano de Negócio proposto, a UN - Unidade de Negócio passará a assumir as seguintes atribuições:

- Desenvolver a estratégia e elaborar os planos de negócios para a unidade, detalhando as metas de vendas e o orçamento de custos e investimentos;
- Implementar a estratégia de mercado e verificar o atingimento dos resultados definidos nos planos de negócios;
- Definir os requisitos e negociar os níveis de serviço prestados pelas áreas de rede e de suporte, de forma a atender as necessidades dos clientes e assegurar o atingimento dos resultados previstos nos planos de negócios;
- Elaborar o desenvolvimento de novos produtos/serviços de acordo com as necessidades dos clientes e a estratégia de atuação para o mercado;
- Definir as especificações e solicitar o desenvolvimento de sistemas de informações de clientes, de acordo com as necessidades dos mesmos e a estratégia de atuação para o mercado;
- Realizar atividades de pré-vendas visando atender as necessidades dos clientes;
- Realizar precificação para os serviços propostos, compatíveis com os valores correntes praticados no mercado, e que garantam um mínimo de rentabilidade em relação aos investimentos realizados para adequação às condições de prestação de serviço;
- Realizar atividades de pós-vendas visando garantir a permanência e a satisfação dos clientes;
- Implementar uma área de Estudos e Planejamento específico para Telecomunicações;
- Participar do planejamento de rede, junto à área de estudos e planejamento de telecomunicações, tendo em vista adequá-la às necessidades de negócio previstas para atendimento ao mercado;
- Participar da implantação da rede e da administração dos seus custos, junto à área de projetos de forma a torná-la viável para os negócios previstos em sua atuação junto ao mercado;
- Acompanhar junto à técnica, as atividades de operação e manutenção da rede, tendo em vista garantir o atendimento adequado às expectativas dos clientes;
- Participar das atividades de gerenciamento da rede, a fim de garantir e acompanhar o atingimento das metas de qualidades de serviço comprometidos com os clientes;
- Participar da administração de resultados comerciais, técnicos e financeiros, a fim de garantir e comprovar a eficácia do desempenho dos negócios;

- Executar as atividades de análise e de controle dos resultados de desempenho relacionados com o gerenciamento da qualidade da prestação de serviços;
- Orientar os órgãos responsáveis na ELETRONORTE, quanto às atividades de faturamento e cobrança, visando o fiel cumprimento dos contratos de prestação de serviços;
- Acompanhar os resultados de faturamento e cobrança junto aos órgãos responsáveis da ELETRONORTE, visando atingir os resultados e metas assumidos pela Unidade de Negócio junto à empresa.

Desta Forma a UN deverá ter sua estrutura alterada conforme módulos de atuação indicados a seguir, para atender as atribuições propostas no item anterior.

Funções Indicadas para a Nova UN



5.0 - RESULTADOS ALCANÇADOS

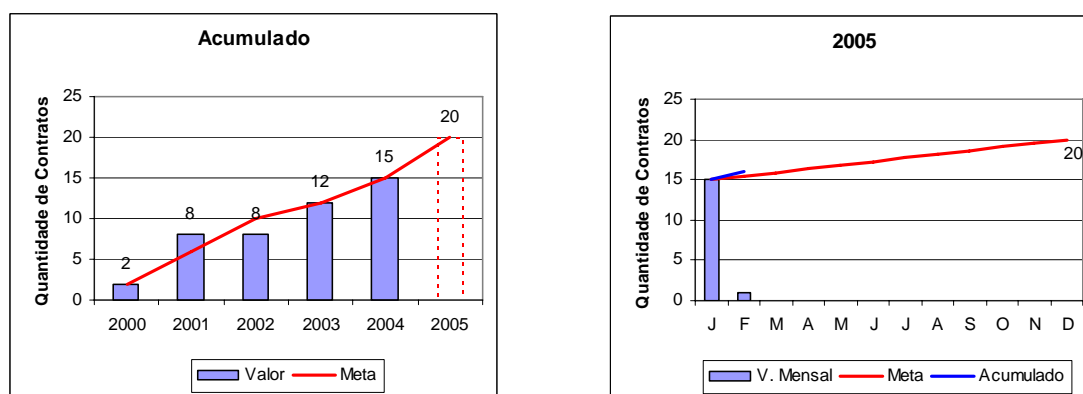


FIGURA 3 – Resultados anual e mensal de contratos assinados – Fonte ELN

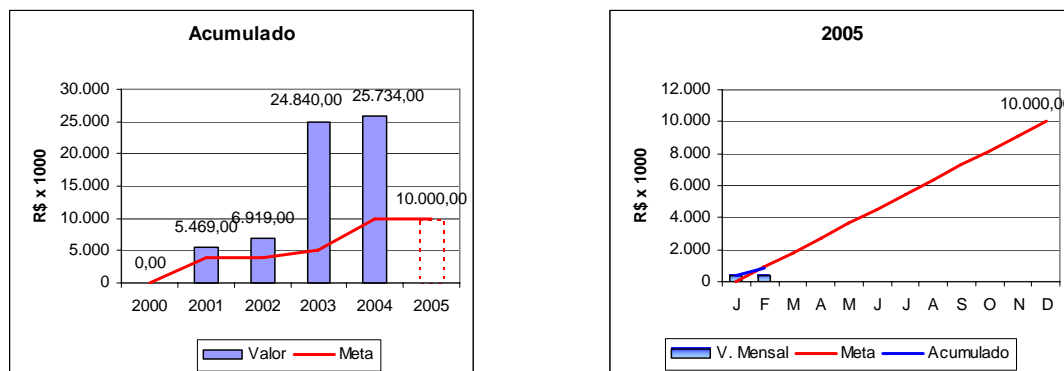


FIGURA 4 – Resultados anual e mensal de Receita – Fonte ELN

6.0 - CONCLUSÕES

Destaca-se com este trabalho de forma cronológica todas as etapas vivenciadas pela equipe de telecomunicações da Eletronorte que culminaram com um plano de negócios elaborado por consultores independente e que norteiam atualmente as ações desenvolvidas pelos integrantes das áreas de telecomunicações da empresa no que se refere a prestação de serviços de telecomunicações de forma comercial.

Muita ênfase foi dada ao histórico e preambulares para que ficasse evidenciada a grande dificuldade e fosse destacada a morosidade com que as ações são efetivamente realizadas e implementadas em empresas estatais ou de economia mista como a Eletronorte, retardando e às vezes inviabilizando uma ação mais competitiva que este mercado exige.

Porem para contrapor as dificuldades que ainda persistem, existe a favor um grande diferencial que é o mercado a ser atendido na região norte que não causa grandes interesses às demais operadoras de telecomunicações em função da demanda ser pouco expressiva quando comparada a grandes centros brasileiros como os das regiões sul e sudeste e também em função da geografia que defronta com grandes distâncias a serem vencidas dificultando muito os acessos.

7.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) SOARES DE MELO, José Eduardo. Imposto sobre serviço de comunicação, 2003, 2ª. edição Editora Malheiros.
- (2) SANTOS FILHO, Walter Gazzano dos. Tributação dos Serviços de Comunicação, 2004, 1ª Edição, Editora CENOFISCO Editora de Publicações Tributárias.
- (3) AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES (1998). Plano geral de metas para a universalização de serviço prestado em regime público. Consulta Pública nº. 9.
- (4) TELEBRÁS (1995). Séries Históricas: Expansão e Modernização do Sistema Telebrás. Diretoria de Planejamento e Engenharia.
- (5) PIRES, J. C. L. (2000), Desafios da Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro. Textos para Discussão nº. 76. Rio de Janeiro: BNDES.
- (6) ELETROBRAS (1980) Relatório do GTTI - Grupo de Trabalho de Transmissão de Informações.