



Após concretizar a compra da BrTelecom no Brasil, Oi se transforma na nova rival da América Móvil e da Telefônica na América Latina

Dubes Sônego, São Paulo, e Arly Faundes, Cidade do México

# LINHA

O duelo principal já estava anunciado. Os protagonistas no ringue, dois pesos pesados: a espanhola Telefônica e a América Móvil, do grupo Mexicano Telmex. Em jogo, o apreciado mercado de telecomunicações latinoamericano, um dos mais rentáveis e de maior crescimento no

mundo. No entanto, quando parecia não ter espaço para mais ninguém, surge um novo competidor de peso.

Trata-se da operadora brasileira de telefonia Oi, que depois de adquirir por R\$ 5,3 bilhões o controle da BrTelecom - além de R\$ 1 bilhão em dívidas - se transformou

na maior companhia de telecomunicações do País, com vendas acima de R\$ 30 bilhões em 2008. E já se prepara para internacionalização.

De acordo com analistas, em um ou dois anos a nova companhia ganhará musculatura suficiente para ir buscar no quintal de suas concorrentes

na América Latina os clientes que lhe garantirão sobreviver no médio prazo. Uma batalha que poderá começar com uma associação ou a aquisição de empresas independentes na Argentina, Chile, Colômbia ou na América Central.

"Luiz Eduardo Falco (presidente da empresa) sempre

deixou claro que suas ambições não se limitavam ao mercado brasileiro", diz Elia San Miguel, analista da Gartner no Brasil. "A Oi sempre foi uma empresa agressiva e inovadora em termos comerciais, e isso se deve ao estilo Falco."

Não será uma tarefa fácil. São muitas as companhias estrangeiras que tentaram competir no mercado de telecomunicações da região e fracassaram. Entre elas, nomes como Bellsouth, AT&T e MCI, que vendeu sua participação na brasileira Embratel a Carlos Slim. Mas o atrativo é que, em 2009, a América Latina "continuará a ser o mercado de TI e telecom de crescimento mais rápido no mundo", de acordo com um estudo do IDC.

Nem Oi, nem suas principais rivais, quiseram dar entrevistas para esta matéria de *América Economia*. Contudo, analistas apostam que a companhia será capaz de suprir - a escassez de crédito causada pela crise mundial com sua própria geração de caixa. "Ela

2008, a relação era de 1,5 vez o Ebitda. Com a fusão, a relação pode chegar a 2,2 vezes.

"A Oi tem um fluxo de caixa muito grande e muitos ativos para dar como garantia", diz Francisco Barone, coordenador do Programa de Estudos Avançados em Pequenos Negócios e Empreendedorismo da FGV - Rio, concorda. "Em períodos de crise, as grandes companhias têm maior facilidade de conseguir crédito junto a instituições financeiras." Além disso, o BNDES está capitalizado e mantém linhas de financiamento para projetos na América Latina.

Sair às compras é uma vantagem da qual não compartilham Telefônica e América Móvil. Como já estão presentes na maioria dos grandes mercados da região, tem dificuldades para fazer novas aquisições sem incomodar as entidades que supervisionam a livre concorrência em cada um dos países. Por outro lado, as duas companhias rivais têm a vantagem de trabalhar com

International Celular S.A., companhia de origem sueca, com sede em Luxemburgo e atuação na América Latina, Ásia e África. Segundo Maria Azevedo, da corretora Link, a companhia - presente em El Salvador (Telemovil), Guatemala (Comcel), Honduras (deitei), Bolívia (Telecel), Paraguai (telecel), Colômbia (Colômbia Movi!) - "está meio deslocada na região", e poderia querer vender suas operações nesses países à Oi. "É uma aquisição que faria sentido", afirma. Mas não é uma unanimidade. Na opinião de José Otero, da Signals Telecom Consulting, de Buenos Aires, dificilmente a Millicom abriria mão de suas operações, por representarem cerca de metade do total que possuem.

A Oi também pode estar observando alternativas no Chile e Argentina, empresas que ocupem posições intermediárias de mercado. No Chile, encaixam-se no perfil nomes como Telsur, Entel e GTD Manquehue, no segmento de

centemente no país.

"As geografias mais prováveis para a Oi são Argentina, Uruguai, Chile, Bolívia, Equador, Peru e Paraguai", diz Elia, da Gartner. Para ela, há espaço para comprar empresas de nicho que enfrentem dificuldades de caixa. Porém, sua análise também leva em conta uma estratégia de crescimento orgânico, acompanhando grandes clientes brasileiros que também estão em fase de expansão internacional na região, em setores como o financeiro, de energia e petróleo e de infraestrutura. "Muitas vezes, o início da presença regional se dá através de clientes regionais, como Itaú, Bradesco e Banco do Brasil. Por isso, agora, temos empresas no Brasil como British Telecom e Orange Business", diz a analista.

Para José Eduardo Balian, professor de economia da ESPM, seria uma equívoco tentar brigar diretamente com as empresas líderes em cada mercado. O mais aconselhável seria escolher segmentos onde as condições de competitividade sejam mais equilibradas, em países como Chile, Argentina e Colômbia. Álvaro Leal, analista da consultoria ITData, discorda quanto aos mercados mais atrativos, mas avaliza a estratégia. "Pode ser uma companhia líder em tecnologia, não em volume de clientes, mas com potencial de crescimento", diz. Tampouco se descarta a opção de a Oi comprar a Alegra, no Equador.

O México, controlado por Telmex e América Móvil, é apontado como o mercado menos provável para o início da expansão internacional da Oi. Isso porque a legislação exige que empresas do setor tenham 49% de capital mexicano. Mas o Senado está revisando um projeto para acabar com a restrição. Com

# CRUZADA

crescerá significativamente com o aumento da base de clientes", diz Maria Tereza Azevedo, analista da corretora brasileira Link Investimentos. No terceiro trimestre de 2008, o Ebitda da companhia alcançou R\$ 1,61 bilhão. Sua capacidade de contrair dívidas também vai melhorar. Segundo a analista, no final de 2007, a Oi tinha dívida líquida de 0,4 vez o seu Ebitda - em setembro de

maiores volumes de clientes, contratos coletivos e um forte posicionamento de marca.

Para competir com elas, a companhia brasileira poderia adquirir uma empresa de nicho, com mais tecnologia, serviços de melhor qualidade ou infraestrutura ampla para a transmissão de dados sem cabos, por exemplo. De fato, o mercado já fala de possíveis alvos. Um deles é a Millicom

telefonia fixa, hoje dominado pela Telefônica. Em telefonia celular, a principal opção independente seria a Entel PCS. Na Argentina, uma opção seria a companhia de internet a cabo banda larga Fibertel, do grupo Cablevisión, que pertence ao Grupo Clarín e tem atuação em um número limitado de cidades, incluindo a Grande Buenos Aires. Ou uma das companhias de voz sobre IP lançadas re-

isso, "não somente Telmex e América Móvil, mas também empresas de cabo teriam que alterar suas estratégias", diz Evelyn Pineda, da consultoria mexicana Select.

Por ora, porém, ela afirma que o mais factível para qualquer competidor estrangeiro seria uma fusão com alguma companhia que já atua no México. Mas, ainda que a nova Oi se anime a comprar empresas relativamente menores, como a lusacell, o custo poderá ser alto. "Isso devido à teledensidade desses mercados e ao fato de que, no início, as aquisições agregariam clientes de baixa rentabilidade", diz Otero, da Signals.

Na área de telefonia fixa, além do preço, existe a questão das denúncias "de casos de corrupção impressionantes, como o da Copaco, no Paraguai, ou da Ditei, em Honduras". Outra opção seriam empresas de TV a cabo, onde haveria mais oportunidades, mas as áreas de concessão são bem mais limitadas ou existem restrições à entrada de capitais estrangeiros. "Uma coisa é dominar os conhecimentos para atuar no mercado local, conhecer a lógica do mercado doméstico. Outra é ter experiência nos mercados externos", afirma Barone, da FGV-Rio.

## TUDO A SEU TEMPO

Portanto, levará ainda algum tempo para que a expansão da Oi na América Latina se concretize. "Qualquer aquisição de operadores na região será um processo de alto custo", diz Otero, da Signals. Para ele, faz mais sentido que a Oi comece sua expansão por mercados da África que falam português, como Moçambique e Angola, onde há boas oportunidades a preços mais em conta.

Antes de qualquer coisa, a companhia deverá integrar as

operações e consolidar-se no mercado brasileiro. "É algo que tomará todo o tempo da companhia, que provavelmente se concentrará em resolver os assuntos domésticos antes de ir para fora", diz José Mario Lopez, gerente para a América Latina da consultoria norte-americana Pyramid Research.

De fato, o número de clientes depois da aquisição da Telemar - que em setembro de 2008 eram 27 milhões em telefonia móvel, 22 milhões em telefonia fixa, 3,7 milhões em banda larga e 60 mil em TV por assinatura -, ainda está longe dos 80 milhões que Falco declarou esperar que a Oi atinja no País antes de dar início à internacionalização. Tanto que o executivo já disse que a companhia mantém no radar novas possibilidades de aquisição no Brasil - restam

é a batalha pelo mercado de telefonia fixa em São Paulo, dominado pela Telefônica e em franca retração pelo ingresso da telefonia móvel e tecnologias como o VoIP. Em segmentos mais promissores, como 2G e 3G, a Oi tem licença para operar em São Paulo e já lançou agressivas ações de marketing para ganhar participação.

"Certamente, no Brasil, o fato de Oi e BrTelecom juntarem suas estruturas operacionais permitirá que compitam melhor com Telmex e Telefônica. É a única das três grandes que pode vender um pacote de serviços quatro em um", diz Elia, da Gartner. A Telefônica tem como sócia na Vivo a Portugal Telecom, e não pode integrar as duas operações sem a aprovação da parceira, enquanto Embratel e Claro funcionam como empresas in-

Portugal Telecom já resistiu a tentativas de aquisição, e partir para uma tentativa de tomada do controle da TIM. "O governo brasileiro impôs uma série de limitações quando a Telefônica começou a aumentar sua participação acionária na TIM. E recentemente a Telefônica começou a buscar novas formas de ter maior ingerência sobre a TIM. Até agora, porém, a companhia continua tocando seus negócios como sempre no Brasil, de forma independente e com estratégia própria", diz Elia.

No que diz respeito à Telmex/América Móvil (Embratel e Claro são as empresas controladas no Brasil), a analista da Gartner afirma que o grupo mexicano controlado por Carlos Slim já é bastante agressivo no mercado brasileiro. "Inclusive, sua operação de voz

## BRIGA DE GIGANTES

RESULTADOS NO RINGUE EM 2008	AMÉRICA MÓVIL	TELEFÔNICA MÓVILES *	OI*	TELEMAR
Milhões de clientes	106,6	118,3	37,8	15,5
Vendas (US\$ milhões)	24.989	15.602	11.747	7.500
Lucro operacional (US\$ milhões)	6.987	3.963	1.550	825
ARPU tel. móvel (US\$)	-	40,5**	21,4	22,4

\*DIFERAS ANUALIZADAS EM SETEMBRO DE 2008. \*\*JANEIRO A SETEMBRO DE 2008. FONTE: ECONOMISTAS, EMPRESAS E A.E. INTELLIGENCE

no mercado opções como a Intelig, espelho da Embratel (no fechamento dessa edição, corria no mercado do boato, não confirmado pelas empresas, de que a TIM compraria a companhia). Só depois sairá em busca dos 20 milhões de clientes estrangeiros necessários para atingir a meta declarada para garantir sustentabilidade ao negócio: 100 milhões.

O salto inicial foi suficiente, porém, para reequilibrar a disputa no Brasil. "Com a criação da Oi/BrTelecom, a companhia terá presença nacional muito importante e acesso a contratos que antes eram vedados", diz José Otero, da Signals. Mas, para a Oi, o fundamental não

dependentes, por conveniências mercadológicas do passado, quando se acreditava que a especialização fosse o melhor caminho para o crescimento e consolidação no setor.

O movimento, porém, já provoca reações da concorrência que poderiam dificultar o alcance das metas da Oi. Segundo Elia, é certo que a Telefônica está buscando caminhos para competir com o mesmo tipo de oferta integrada que a Oi. E, para isso, a aquisição da participação da Portugal Telecom na Vivo seria um caminho, afirma Juan Fernandez, analista da Gartner nos EUA. Outro seria abrir mão da Vivo, uma vez que a

sobre IP, é de longe, a mais bem-sucedida", avalia. De qualquer forma, "também estão investigando formas de romper o diferencial (de convergência) oferecido pela Oi".

O certo é que, independentemente da estratégia escolhida, o crescimento requerido para que a Oi rentabilize suas aquisições levará a que se choque diretamente com os pesos pesados do México e Espanha, inicialmente no Brasil, e em breve na América Latina. Seu êxito no ringue regional dependerá de quão rápido consolide seus negócios internamente e, da mesma forma que suas rivais, use essa solidez para levar sua marca a outros mercados. •