



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**ADRIANA MARIA REGIS ROCHA**

**UMA ANÁLISE DA PRIVATIZAÇÃO E DO SISTEMA DE GESTÃO  
DAS TELECOMUNICAÇÕES NO CEARÁ A PARTIR DA VALIDADE DA EMPRESA  
OI (TELEMAR) EM FORTALEZA**

Redenção/ CE

2014

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTANCIA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**ADRIANA MARIA REGIS ROCHA**

**UMA ANÁLISE DA PRIVATIZAÇÃO E DO SISTEMA DE GESTÃO  
DAS TELECOMUNICAÇÕES NO CEARÁ A PARTIR DA VALIDADE DA EMPRESA  
OI (TELEMAR) EM FORTALEZA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Prof. Orientador: José Weyne de Freitas Sousa

Redenção

2014

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira**  
**Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da Unilab (DSIBIUNI)**  
**Biblioteca Setorial Campus Liberdade**  
**Catálogo na fonte**  
**Bibliotecário: Francisco das Chagas M. de Queiroz – CRB-3 / 1170**

---

R571a Rocha, Adriana Maria Regis.

Uma análise da privatização e do sistema de gestão das telecomunicações no Ceará a partir da validade da empresa Oi (Telemar) em Fortaleza. / Adriana Maria Regis Rocha. Redenção, 2014.

33 f.; 30 cm.

Monografia do curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientadora: Profa. Dr. José Weyne de Freitas Sousa.  
Inclui Referências, Apêndice e Anexo.

1. Privatização. 2. Telecomunicação. 3. Administração pública. I. Título

CDD 384

---

Dedico de maneira ímpar e exclusiva a conclusão desse trabalho à minha família, em especial à minha mãe e minha irmã, que desde o princípio me apoiaram, me incentivaram a seguir até o final deste curso, acreditando na minha capacidade de superação de mais um degrau na minha vida profissional.

A você minha irmã Hilana, palavras são insuficientes para expressar a minha gratidão, por todo apoio, ajuda, incentivo, amor, carinho e entrega durante esse período, desde o primeiro momento em que surgiu a oportunidade do curso e que você me apontou como uma condição de crescimento.

Chegamos aos dias de hoje, onde consegui alcançar a etapa final que é a conclusão do mesmo. Minha especialização ora alcançada é incondicionalmente dedicada a você.

Obrigada minha irmã! Meu amor é a maior expressão do meu agradecimento.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma total e intensa à minha mãe Helena e minha irmã Hilana, a quem tenho todo respeito, amor e gratidão por toda dedicação que me têm dispensado, todos os dias.

A vocês meu eterno carinho e admiração, por todos os momentos vividos e por tudo que ainda temos a viver e dividir juntas, com muita alegria, paz e harmonia. Assim também faço um agradecimento à minha amiga e irmã Valdísia, que esteve sempre ao meu lado e me ajudou dentro das suas possibilidades, facilitando minha rotina entre trabalho e estudo, com seu apoio e dedicação.

Agradeço a Deus por essas dádivas na minha vida, e por me permitir chegar ao final desse curso com o incentivo que recebi de forma incondicional dessas pessoas maravilhosas.

Aos amigos de trabalho, à minha gestora Jeane e meu amigo Bruno que participaram dessa fase na minha vida profissional e que ajudaram com o apoio, amizade e incentivo, meu muito obrigado pela compreensão e confiança.

Ao meu pai e minha avó que não estão mais conosco (in memoriam), contudo sempre torceram e me apoiaram em todos os momentos importantes em que vivi, agradeço por todo incentivo e pelas lições de vida ensinadas. Eternas saudades...

Obrigada Maria Santíssima, pela proteção que recebo de ti, por todos os dias.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.

*Madre Teresa de Calcutá.*

## RESUMO

As privatizações nas telecomunicações causaram grande impacto na gestão pública do Ceará – e mais especificamente na cidade de Fortaleza. A proposta desse trabalho é analisar esse processo de privatização, determinante e principal responsável por mudanças significativas em seu sistema de gestão: de modelo estatal à ausência governamental, transformada pelo modelo privado. A telefonia é um dos setores fundamentais da gestão pública – e se constitui como base necessária sobre a qual se sustenta a circulação de informações para a acumulação de capital do Estado do Ceará e até do Brasil. Reside neste contexto uma ruptura no modelo de gestão pública, inerente ao desenvolvimento das telecomunicações, que incide sobre os programas governamentais e na sua relação com as empresas. Analisaremos, portanto, a privatização das telecomunicações e o impacto causado nas modificações estruturais da gestão deste setor, através de informações descritivas e inicial retrospecto histórico do sistema de telecomunicações, desde a Telebrás à Telemar-Oi, principal empresa do referido setor na cidade de Fortaleza.

Palavras-Chave: 1. Telecomunicações 2. Privatização 3. Gestão Pública

## ABSTRACT

Privatization in telecommunications have caused major impact on public management of Ceará - and more specifically in the city of Fortaleza. The purpose of this paper is to analyze this process of privatization, and the main determinant responsible for significant changes in its management system: a model for state government absence, transformed by the private model. The telephone is one of the key sectors of the public administration - and is required as a basis upon which the circulation of information to the accumulation of capital of the state of Ceará in Brazil and even hold. Resides in this context a breakthrough in public management model, inherent to telecommunications development, which focuses on government programs and their relationship with the companies. Therefore analyze the privatization of telecommunications and the impact of structural changes in the management of this sector through initial descriptive information and historical retrospect of the telecommunications system, from Telebras Telemar-Hi, flagship company of that sector in the city of Fortaleza .

Keywords: 1. Telecommunications 2. Privatization 3. Public Management

ADRIANA MARA REGIS ROCHA

UMA ANÁLISE DA PRIVATIZAÇÃO E DO SISTEMA DE GESTÃO  
DAS TELECOMUNICAÇÕES NO CEARÁ A PARTIR DA VALIDADE DA EMPRESA  
OI (TELEMAR) EM FORTALEZA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Especialização em Gestão Pública  
da Universidade da Integração Internacional  
da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos  
requisitos para a obtenção do título de  
Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. José Weyne de Freitas Sousa

---

Prof. Dra. Larissa Oliveira e Gabarra

---

Prof. Dra. Cláudia Ramos Carioca

Redenção  
2014

**SUMÁRIO**

INTRODUÇÃO (O fim da Gestão Pública na Telefonia).....	11
1. O FENÔMENO DA PRIVATIZAÇÃO .....	13
1.1 A Privatização no Brasil .....	18
2. A PRIVATIZAÇÃO DAS TELECOMUNICAÇÕES NO CEARÁ .....	20
2.1 A GESTÃO PÚBLICA NA TELEBRÁS.....	22
2.2 A GESTÃO NA TELECEARÁ - TELEMAR/OI.....	23
2.1.1 A GESTÃO DA CONTAX.....	24
3. O IMPACTO DA PRIVATIZAÇÃO EM FORTALEZA.....	25
3.1 O Consumidor Interno Fortalezense.....	27
3.2 O Consumidor Externo Fortalezense .....	28
4. CONCLUSÃO .....	29
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	30
APÊNDICE A .....	31
ANEXO A .....	32

## INTRODUÇÃO (O fim da Gestão Pública na Telefonia)

Grandes transformações econômicas, políticas, sociais e organizacionais ocorreram no país a partir do final do século XX. Com a chegada ao poder de um governo de política neoliberal a partir dos anos 90, o governo passou a adotar uma política de Estado mínimo, atuando apenas nos serviços essenciais e deixando os setores produtivos sob o controle da iniciativa privada – o setor de telecomunicações foi um dos principais destes.

No Brasil, na década de 1990, várias empresas estatais foram privatizadas, e continua ocorrendo em diversos países do mundo, pois é uma das características do mundo *globalizado* em que vivemos. Dessa forma, após décadas de gestão estatal, os serviços públicos de telecomunicações no Brasil passaram ao controle do setor privado, cabendo ao Estado, como poder concedente, a elaboração de um arcabouço institucional de regulação destes serviços e o estabelecimento de metas qualitativas e quantitativas a serem alcançadas pelas operadoras privadas, garantindo aplicação e fiscalização dos serviços, conforme nota da *Anatel* em seu *website*. Desde então, as empresas de Telecomunicações passaram por diversas e profundas mudanças em sua estrutura organizacional no modelo de gestão: do público, para o privado.

Evidencia-se, portanto, que no país e conseqüentemente no estado do Ceará, o setor de telecomunicações ganha destaque no processo de privatização, deixando de ser uma área de interesse estratégico estatal para passar ao controle de empresas e consórcios particulares numa nítida gestão privada; sob condições, ainda, de supervisão da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL como presença única de participação da gestão pública, vigente até os dias de hoje no referido setor.

Com a criação do sistema de iniciativa governamental TELEBRÁS - Telecomunicações Brasileiras S.A., instalada em 1972 (no auge do regime militar), passou-se a centralizar, padronizar e a modernizar as diversas empresas de telecomunicações concessionárias

de serviços públicos que existiam no Brasil, controlando as várias prestadoras estatais de serviços telefônicos que atuavam nos Estados Brasileiros. Daí instalou-se a TELECEARÁ – Telecomunicações do Ceará S/A, empresa-polo do Sistema Telebrás no Estado do Ceará, igualmente regida pela gestão pública do Estado/ Governo.

Todavia, em 29 de julho de 1998 a Teleceará fora vendida e incorporada à Tele Norte Leste Participações S/A e passou a chamar-se Telemar Norte Leste S/A, empresa de telecomunicações que operou de 1998 até 2007 com a logomarca TELEMAR, claramente desenvolvida por um novo modelo de gestão, privado. Após esse período, cria-se então a marca OI, e os serviços Telemar são comercializados com o nome Oi Fixo, em função de uma estratégia de *marketing* do grupo. Vale ressaltar que o nome “Telemar” sofreu um desgaste no mercado devido à insatisfação relacionada às constantes reclamações dos clientes junto aos órgãos de defesa dos consumidores, e desde 2007 até nossos dias atuais, portanto, denomina-se “Oi”.

O cenário das telecomunicações, que sempre foi mantido pelo Sistema Telebrás, por um modelo gestor voltado à aquisição de equipamentos e sistemas de telecomunicações públicas, passa-se, então, para um cenário competitivo, privado. E hoje temos a Telemar/Oi - uma empresa de grande porte, com um grande leque de serviços oferecidos: telemarketing, telefonia celular e telefonia fixa; e junto a esta instalou-se a Contax, prestadora de serviços de *contact center*, que vem se consolidado como uma das maiores empresas do mercado de serviços corporativos após as modificações na gestão do sistema de telefonia.

Atualmente, com a privatização ocorrida no setor, a empresa de telecomunicações estudada – Telemar – é um grupo empresarial constituído de duas empresas bastante conhecidas no mercado: a Oi, que tem como ramo de atividade a telefonia fixa e móvel, e a Contax, responsável pela contratação dos operadores de *telemarketing* que trabalham no *call center* da Oi. Mediante este novo cenário, busca-se, portanto, analisar o sistema de gestão das telecomunicações em Fortaleza, Ceará mediante a privatização.

## 1 O FENÔMENO DA PRIVATIZAÇÃO

As telecomunicações constituem, nos dias de hoje, um setor fundamental das economias nacionais e do sistema produtivo em geral, pois fornecem a base necessária sobre a qual se sustenta a circulação de informações para a acumulação de capital (Dantas, 2002).

No entanto, essas mesmas tecnologias podem ser dirigidas a finalidades distintas daquelas estabelecidas pelo mercado e seus usos coletivos podem escapar aos mecanismos de controle que buscam auferir ganhos às companhias do setor. Reside aí uma contradição inerente ao desenvolvimento das telecomunicações, que incide sobre os programas do Estado e na sua relação com as empresas, de acordo com o modelo de gestão utilizado.

Analisaremos, portanto, os finais da gestão pública e todo o processo de formação da gestão privada, causadora de impactos nítidos nas telecomunicações da cidade de Fortaleza, estado do Ceará. Através de retrospecto histórico a nível nacional primeiramente, delimitamos o enfoque pesquisado – o serviço de telefonia fixa no Estado do Ceará, mais especificamente em sua capital – Fortaleza, a partir da validade da empresa Oi.

A globalização propõe, para os países que se interessam em ingressar nesse processo, algumas exigências. No Brasil, ocorreu a abertura de mercado para a entrada de mercadorias importadas e a gestão pública teve seu fim em conjunto com o monopólio estatal. Desse modo, o país integrou-se ao processo de privatização, especialmente nos setores ligados à eletricidade, telecomunicação, mineração, entre outros. A economia brasileira sofreu várias transformações estruturais e ajustes macroeconômicos nesse período de análise da década de 90: abertura econômica; reforma monetária; criação de agências regulatórias e reestruturação de vários setores de serviços públicos - inclusive o de telecomunicações.

E nesse conjunto de transformações o processo de privatização surge com um novo modelo de gestão, que repercute em duas vertentes distintas: de um lado, o fator negativo, que

favorece a continuidade da dependência econômica e tecnológica dos países desenvolvidos; e por outro lado, a partir da venda das estatais, o poder público deixa de destinar recursos para investimentos e passa a contar com os tributos gerados pelas empresas, o que para o governo é viável. O inegável em tudo isso é a extinção da gestão pública no setor de telecomunicação.

Em seu contexto histórico, as telecomunicações no Ceará foram implantadas em setembro de 1891, com a instalação da “Empreza Telephonica do Ceará”, para atender a capital Fortaleza, sob a responsabilidade da firma Pamplona, irmãos e Cia. Criada pela lei estadual no 3.934, de 3/11/1971, a Companhia Telefônica do Ceará – *Cotelce* incorporou a Companhia de Telecomunicações do Ceará - *Citelc* e a Companhia Telefônica de Fortaleza - *CTF*. Em 26 de maio de 1972 a portaria ministerial nº 331 designou a Cotelce como empresa-pólo de integração das demais empresas concessionárias de telecomunicações no Estado do Ceará. A partir de 18 de maio de 1973, deixou de ser sociedade de economia mista e passou a ser uma sociedade anônima de direito privado, subsidiária da Telebrás e vinculada ao Ministério das Comunicações. Por decisão da assembléia geral extraordinária de acionistas, em 13/12/ 1974, mudou de denominação para Telecomunicações do Ceará S/A. - Teleceará. Era uma sociedade anônima de capital fechado, prestando serviços de telecomunicações nos setores de telefonia básica urbana e interurbana, telefonia móvel celular e comunicação de dados: atendia a 1055 localidades em todo o Estado do Ceará e contando com um capital social composto por 2.050.220.997 ações (31.12. 1996), das quais a Telebrás detinha 79,44%, conforme BNDES.

No decorrer de seu mandato, o presidente Fernando Henrique Cardoso arrecadou 22,23 bilhões de dólares na privatização de empresas do setor elétrico e 29,81 bilhões de dólares das telecomunicações. Durante o governo Lula, o alvo das privatizações foram as rodovias; pelo menos 2.600 km de estradas federais passaram para as mãos do capital privado – portanto, nosso objeto de pesquisa estudado acontece no período governamental FHC (1995-2003). No início de 2010, de acordo com Sávio Cavalcante (2011), no último ano do governo

Lula, uma proposta concreta de reorientação de políticas do Estado para o setor de telecomunicações foi aventada pelas discussões para criação do Plano Nacional de Banda Larga e pela possível reativação da Telebrás. Embora destacados opositores do modelo privatista de FHC fazem ou fizeram parte do governo atual, estes projetos, bem como qualquer indício de retomada do poder de Estado sobre o setor, são vistos como um retrocesso aos avanços “inquestionáveis” da privatização. Esta avaliação foi amplamente sedimentada pelos meios de comunicação dominantes e por certa ideologia resultante das promessas do “livre jogo” do mercado, a qual apreende o efetivo crescimento dos serviços de forma descolada do uso efetivo, da distribuição regional e social ou mesmo das condições de acesso, conforme orienta sua gestão.

E diferentemente de outros serviços privatizados - como foi o caso do setor elétrico - em que os próprios idealizadores reconhecem insuficiências e fracassos, o serviço tradicional das empresas de telecomunicações - a telefonia - avançou rapidamente pelo país, até mesmo para famílias cuja renda salarial impedia o acesso a alguma forma de comunicação. Isto significa que as comparações com o sistema estatal gestor anterior, ocorrem sob o prisma daquilo que foi desenvolvido na gestão privada: desenvolvimento social e econômico, com satisfatória repercussão na vida dos consumidores internos (funcionários) e externos (clientes).

Assim, essa “onda” de privatizações chegou ao Ceará implantando um novo ritmo ao gerenciamento do setor de telefonia na cidade de Fortaleza. O ex-governador do Estado, Tasso Jereissati desestatizou a Teleceará, produzindo milhares de demissões de funcionários e ao mesmo tempo, proporcionando melhorias no desenvolvimento econômico, tecnológico, e na própria acessibilidade do serviço à população cearense/ fortalezense. As transformações governamentais incitaram muitas mudanças: demissões, extinção de setores, tudo levando a uma situação de desespero para os funcionários, principalmente para aqueles mais antigos, e que ainda não tinham tempo para afastamento da empresa. Os funcionários terceirizados da Teleceará nesse momento tiveram uma maior chance de mostrar seu trabalho e desenvolver seus

potenciais na empresa, que por sua vez contratava pessoas para ocupar as vagas livres através de outras empresas prestadoras de serviços. Para o cliente final, a mudança também foi bastante severa, para adequação de prazos, valores de produtos, serviços e atendimento diferenciado. Foi um período de muita incerteza, insegurança e críticas da sociedade fortalezense, que no período era contra essa decisão de iniciativas privadas do então governo federal.

Com o tempo necessário para todas essas adaptações, o serviço de telefonia “deu um salto” muito grande, com notória evolução e popularização dos serviços à sociedade, que antes eram privilégios de poucos. Atualmente pode-se observar a facilidade na aquisição de linhas fixas, móveis, e demais serviços com custos bem acessíveis à sociedade. E com a concorrência propiciada pelo setor privado de gestão, o consumidor tem mais chances para negociar valores, prazos, qualidade do serviço, bem como fazer uma escolha entre as empresas de telefonia que quer contratar; fato que antes não acontecia pelo serviço nacional existente, associado ao modelo de gestão pública.

Com a privatização nota-se que houve - e ainda há - muita oportunidade de melhorias, tanto na empresa “OI” quanto nas demais concorrentes. E essas melhorias foram nítidas aos olhos dos consumidores: qualidade nos serviços ofertados, bom atendimento e prazo, com negociação prevista em todas as operações; e também sabemos da existência das agências reguladoras, que estão abertas a reclamações de insatisfação do cliente final - e acabam beneficiando a oferta desses serviços ao consumidor. Atualmente o setor privado produz diárias demandas direcionadas às melhorias, todas com foco na satisfação do cliente; uma vez que a concorrência hoje é que define o direcionamento desse cliente, que pesquisa através do preço, qualidade e satisfação para que assim possa se “fidelizar”. Essas empresas, hoje privadas, tem um objetivo comum, que designa seu principal método: elevar os resultados, avaliar indicadores de produtividade e qualidade; todas voltadas para o cliente final, cliente contratante e ope-

ração. E todas essas metas, que giram em torno da melhoria da qualidade dos produtos e serviços ofertados pelo modelo privado, acabam beneficiando seus consumidores.

Todavia, as privatizações em geral, também trouxeram consequências negativas, tanto para a população - em termos de acesso e qualidade dos serviços sociais prestados, como para os trabalhadores - em termos de precarização de suas condições de trabalho. A rigor, a lógica do mercado, tendo em vista racionalizar custos e aumentar a produtividade, tende a impor a reestruturação produtiva, por meio de novas tecnologias e novas formas de organização da produção e do trabalho, e a flexibilização das relações trabalhistas, por meio de processos como a terceirização, que implica relações de trabalho mais instáveis, com poucos direitos, baixos salários e pouca organização dos trabalhadores. Neste sentido, é emblemático, no País, o processo de privatização das telecomunicações – um dos mais rentáveis ramos de atividade econômica do setor de serviços. Mas tudo isso acaba que fazendo parte do âmbito das estratégias de ajuste estrutural do Estado para responder às exigências de acumulação de capital mundializado, presentes nos moldes privativos, conforme *Atlas das Telecomunicações*.

A relevância social dessa investigação está, contudo, nas próprias questões desse assunto, assim como as contribuições da pesquisa por proporcionar ainda mais perguntas aos problemas propostos em torno da privatização, e dos impactos que este processo causou no setor de telecomunicações da capital do estado do Ceará, cidade de Fortaleza.

A realização deste trabalho foi motivada pela necessidade de refletir sobre o modelo de gestão presente nas telecomunicações, e como as transformações gerenciais contribuíram para a atual configuração do setor em Fortaleza, no Ceará. No final do trabalho apresentamos uma pesquisa, com entrevistas direcionadas às duas vertentes analisadas, que sofreram o impacto da privatização: os funcionários, colaboradores em diversas épocas aqui estudadas – Teleceará, Telemar/ Oi; bem como os consumidores, que se utilizam dos produtos e serviços contratados à empresa de telefonia Oi .

## 1.1

## A privatização no Brasil

O processo de privatização das telecomunicações no Brasil teve início com a Emenda Constitucional nº 8, de 1995. O Estado, então, baseado no modelo de competição e universalização, transferiu para a iniciativa privada o controle acionário das empresas de telecomunicações, mantendo o controle da prestação de serviço pela regulamentação. Nos últimos tempos, diante da crise de valorização do capital, o Estado preocupa-se em ajustar-se às exigências da chamada “globalização”, adotando as diretrizes estabelecidas pelos organismos supranacionais do capital, os quais sugerem, entre outras medidas neoliberais, a privatização de empresas estatais. Em 1997, criou-se a ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações, um órgão regulador, independente e autônomo, no qual compete a função de regulamentação e fiscalização do setor de telecomunicações, além da mediação gestora entre governo, empresas e sociedade-usuários.

No Brasil, a privatização – compreendida como mercantilização de bens e serviços públicos – encontra suporte legal na própria Constituição de 1988, a qual, embora seja considerada uma Constituição cidadã, reflete os interesses antagônicos de uma sociedade capitalista, bem como as intenções de um “Estado Ajustador”, em contradição com as perspectivas de efetivação da cidadania que caracterizam a transição democrática no País.

Segundo a Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel, em 2009, o contingente populacional com acesso a telefonia fixa e móvel alcançou patamar nunca antes registrado na história das telecomunicações nacionais. Tal resultado reflete o esforço deliberado do governo federal no sentido de modernizar o país. A privatização do setor, peça-chave para o entendimento da dinâmica atual, significou a ruptura do padrão de gestão pública até então observado no Brasil, quando as necessidades do mercado passam a determinar as ações governamentais.

Porém, pouco mais de uma década após a privatização da telefonia, os avanços tecnológicos vêm alterando o modelo de comercialização dos serviços de telecomunicações, com ênfase na transmissão de dados e na flexibilização de conteúdos. O acesso a conexões de internet com maior capacidade de transmissão vem crescendo fortemente no país. Assim, se nos anos 1990, a “modernidade” estava no celular, o ícone da atual década está na banda larga.

A respeito da dominação do capital privado no sistema nacional de telecomunicações, não restam dúvidas de que as transformações no “modelo de modernidade” não são levadas adiante sem a anuência e, principalmente, sem o vultoso investimento de capitais públicos; da mesma forma que, nos anos 1990, montante expressivo de recursos públicos foi mobilizado para o setor, tendo como justificativa a necessidade de ajustar a infraestrutura disponível à realidade da economia globalizada. Na atual década, bandeiras como a “democratização digital” são empunhadas para garantir a ampliação do acesso à internet para a população de baixa renda que, como se sabe, não conta com recursos suficientes para ingressar no mercado regular de comercialização de banda larga. (*Revista Ministério das Comunicações*)

A privatização já acabou, contudo, o estado continua incumbido de garantir o financiamento para a sustentação dos negócios no mercado de telecomunicações, sempre em nome da democracia e da modernidade (MONTEIRO 2009).

Já o autor Cavalvante (2011) afirma que, passada mais de uma década desde o processo de privatização, inúmeros desafios ainda se colocam rumo a uma efetiva universalização da telefonia no país. Diversos problemas como os relativos a custos do serviço, desigualdades regionais e qualidade de acesso ainda estão longe de serem plenamente resolvidos.

O que nos resta averiguar é que, as questões envolvidas em torno do “universo” da privatização são bem mais complexas do que o próprio sistema de telecomunicações, afinal.

## 2 – A PRIVATIZAÇÃO DAS TELECOMUNICAÇÕES NO CEARÁ

A atual Política Nacional de Telecomunicações foi implantada com base na Emenda Constitucional nº 8, de 1995, na Lei nº 9.295, de 19 de julho de 1996 — a chamada Lei Mínima, de permissão imediata da licitação da Banda “B” da telefonia celular — e na Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei Geral de Telecomunicações - LGT. A reforma dividiu a Telebrás em três empresas de telefonia fixa — a Telefônica, a Brasil Telecon e a Telemar.

Assim, no processo de privatização das empresas estatais já se verifica que a gestão do governo brasileiro demonstrou um amplo programa de privatização, estimulando o governo cearense à transformação de seu modelo de gestão pública pela possibilidade de contar com o aporte de recursos não inflacionários para financiar o déficit público, e também pela entrada de recursos decorrentes do pagamento à vista de parte do preço de venda das empresas privatizadas, trocando títulos públicos por ações dessas empresas, reduzindo-se, assim, a dívida pública. Assim, ao repassar ao setor privado a prestação de serviços públicos, o governo soluciona - ao menos em teoria - o problema do investimento nesses serviços.

Contudo, no Ceará os processos de privatização e de terceirização ganham impulso neste contexto de ajuste estrutural do Estado. Na década de 1990, com a intenção de preparar as empresas estatais para a privatização, o governo federal edita a Lei nº 8.987/95, que regulamenta o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos. Em seguida, é editada a Lei Geral das Telecomunicações (Lei nº 9.472/97), que prevê a possibilidade da contratação de terceiros para atividades inerentes, acessórias ou complementares ao serviço.

No Ceará, a onda de privatizações chegou, no mesmo ritmo do Brasil, com o governo de Tasso Jereissati, que concretizou o “projeto modernizador” idealizado por um grupo de empresários cearenses que tinham como objetivo reestruturar a economia do estado, ajustando-a ao novo cenário mundial aberto pela chamada “globalização”. Como parte das estratégias desse projeto de modernização econômica, empresas estatais como a Companhia Energé-

tica do Ceará (Coelce) e a Teleceará foram privatizadas, provocando, de imediato, mais de mil demissões. A Coelce foi vendida a um grupo de empresários estrangeiros (chilenos, espanhóis e portugueses), enquanto a Teleceará – empresa tomada como referência analítica no presente estudo – foi comprada pelo grupo nacional Telemar, entre cujos sócios encontrava-se Francisco Jereissati, irmão do então governador do Estado.

Após a privatização, o setor de telecomunicações ficou constituído por quatro empresas privadas: a Tele Norte Leste (Telemar), a Tele Centro Sul, a Telefônica (Telesp) e a Embratel (longa distância). Só a Telemar agrupou dezesseis operadoras em todo o Brasil, quais sejam: Telesa, Telpe, Telpa, Telern, Telepisa, Telaima, Teleamapá, Telma, Telamazon, Telepará, Telest, Telemig, Telerj, Telebahia, Telergipe e Teleceará.

Dentro dessa nova estratégia governamental, os serviços de telecomunicações, mesmo sendo considerados essenciais para a sociedade nos dias de hoje, são delegados à gestão de iniciativa privada e, embora continuem, de algum modo, sob o controle e a fiscalização do Estado, passam a ser tratados de acordo com a lógica do mercado, em vez de serem tratados como direitos de todos os cidadãos e obrigações do Poder Público.

Considerada hoje a maior prestadora de serviços de telefonia fixa da América do Sul e a maior empresa do ramo de telecomunicações do Brasil, tanto em termos de faturamento como de número de telefones instalados, a Telemar atua na prestação de serviços de telefonia fixa local e de longa distância (Oi fixo), telefonia celular (Oi móvel), serviços de Internet, transmissão de dados e imagens, videoconferência, entre outros.

É na Telemar – empresa que surge desse processo de privatização das telecomunicações no Ceará (TELECEARÁ) e que hoje atende pelo nome de Oi – que trabalham os sujeitos desta pesquisa que se terceirizaram através de todo esse processo; e há também aqueles que se utilizam dos produtos e serviços, os clientes - que também são objetos dessa pesquisa.

## 2.1 – A GESTÃO PÚBLICA NA TELEBRÁS

A Telecomunicações Brasileiras S. A. – Telebrás é uma sociedade anônima aberta, de economia mista, constituída nos termos da autorização inscrita na Lei nº 5.792, de 11 de julho de 1972, vinculada ao Ministério das Comunicações. Está autorizada a usar e manter infraestrutura e redes de suporte de serviços de telecomunicações da administração pública federal, em conformidade às orientações do Comitê Gestor do Programa de Inclusão Digital. De acordo com o Decreto Nº 7.175/2010 cabe à Telebrás gerir e implementar a rede privativa de comunicação da administração pública federal, apoiar e suportar políticas públicas em banda larga, prover infraestrutura e redes de suporte a serviços de telecomunicações prestados por empresas privadas, estados, Distrito Federal, municípios e entidades sem fins lucrativos.

Em 29 de julho de 1998 o Sistema Telebrás foi privatizado; e isso representa um marco na história das telecomunicações brasileiras. Antes da privatização, era necessário entrar em uma lista de espera de dois a cinco anos para adquirir uma linha telefônica, pagando caro, e antecipadamente. Muitas localidades do Brasil não tinham nem previsão de obter o serviço. Após o processo, houve investimentos da ordem de 100 bilhões de reais pelo setor privado, que modernizou e universalizou a posse de uma linha telefônica fixa ou celular. Porém, houve aumento significativo nas tarifas dos serviços de telefonia, que chegaram a ficar mais de cinco vezes mais caras, além de explodirem as reclamações de usuários em relação aos serviços prestados e aos sistemas de atendimento por telefone. Todavia, com a privatização através de 12 leilões consecutivos na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro – BVRJ, (venda do controle das três *holdings* de telefonia fixa), o governo arrecadou R\$ 22 bilhões (um ágio de 63% sobre o preço mínimo estipulado). A privatização do Sistema Telebrás configurou a maior operação de privatização de um bloco de controle já realizada no mundo.

## 2.2 – A GESTÃO NA TELECEARÁ – TELEMAR / OI

A gestão da Teleceará remete à privatização e a reestruturação do Sistema Telebrás, que com a desestatização foi dividido pelo Ministério das Comunicações em doze novas empresas *holdings* controladoras das operadoras de telefonia fixa e de telefonia móvel, por meio de um processo de cisão: oito prestadoras de serviços de telefonia celular, três companhias regionais de telefonia fixa e a Embratel, que prestava serviços de longa distância nacionais e internacionais não somente em Fortaleza, Ceará, mas em todo o território brasileiro.

A Telemar passa a ser então, uma dessas novas empresas controladoras, as quais foram alocadas todas as ações do capital social detidas pela Telebrás na região Nordeste e na maior parte das regiões Norte e Sudeste do Brasil, com exceção do estado de São Paulo, Rondônia e Acre. Atualmente, a área de atuação da empresa é integrada por 16 estados: Pará, Amazonas, Amapá, Roraima, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Maranhão e Ceará.

Com a expansão do sistema telefônico brasileiro ocorre o interesse do mercado pelas telecomunicações cearenses, que passam a ser alvo de debate entre duas correntes distintas: a privatista e a estatizante. A primeira defende uma alteração da política tarifária que permite o aumento da lucratividade das concessionárias, ampliando investimentos e estímulos às empresas produzirem máquinas e equipamentos telefônicos produzidos dentro do País; por outro lado, a corrente estatizante, que defende a criação de um sistema de controle do Estado.

Contrariando os grupos de oposição à privatização do setor de telecomunicações, sobretudo os sindicatos de trabalhadores deste setor, o projeto mercantil saiu vitorioso, superando o projeto democrático. Desta vitória, a Teleceará (Telecomunicações do Ceará S/A) foi vendida e incorporada à Tele Norte Leste Participações S/A, através da marca Telemar/Oi.

### 2.1.1 – A GESTÃO DA CONTAX

Criada em 2000 inicialmente para atender as demandas de *contact center* da Telemar. Em 2005, assumiu a posição de maior *player* do mercado de contact center do País, além de ter se tornado uma companhia de capital aberto, obtendo registro na CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e na SEC (Securities and Exchange Commission), respectivamente para negociar suas ações na BM&FBovespa e no mercado de balcão dos Estados Unidos. Ao longo dos anos ampliou e diversificou seus serviços, assim se consolidando como uma das maiores empresas do mercado de serviços corporativos do Brasil. Em 2009 transformou-se na única empresa de BPO (Business Process Outsourcing), especializada no Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM - Customer Relationship Management).

A empresa se incorporou ao Grupo Telemar- Oi e não parou mais de crescer, atuando em um setor da economia de investimento em gestão de tecnologia e qualificação de atendimento. No plano estratégico da Companhia a Contax descreve sua diversificada oferta em serviços, a partir de competências adquiridas ao longo dos anos e do conhecimento desenvolvido da estratégia e operação de relacionamento com o consumidor.

A Contax atualmente é expoente no mercado por oferecer serviços a fim de atrair clientes que buscam alavancar a venda de seus produtos e agregar valor no relacionamento com o cliente final, sempre em busca da sua satisfação. Esses conceitos permitiram que a empresa ganhasse respeito no segmento e, em oito anos, ocupa o posto de uma das maiores geradoras de emprego do país. Mais que uma prestadora de serviços, a Contax hoje atua, desenvolve e implementa serviços completos de atendimento - ativos ou receptivos - como atendimento ao cliente, telemarketing, help desk, centrais de cobrança, retenção e internet call center.

### 3 – O IMPACTO DA PRIVATIZAÇÃO EM FORTALEZA

A privatização do setor de telecomunicações passou a englobar relações mais complexas, com concorrência, mudanças no perfil e comportamento dos usuários fortalezenses. A Telemar, considerada hoje a maior prestadora de serviços de telefonia fixa da América do Sul e a maior empresa do ramo de telecomunicações do Brasil, tanto em termos de faturamento como de número de telefones instalados, também atua na prestação de serviços de telefonia fixa local e de longa distância (Oi fixo), telefonia celular (Oi móvel), serviços de Internet, transmissão de dados e imagens, videoconferência entre outros produtos e serviços. Mas não é a Telemar, entretanto, a empresa que recruta, seleciona, treina, contrata e paga os salários dos seus atendentes, mas sim a Contax, que surge em resposta às oportunidades de terceirização desses serviços no Brasil enquanto impacto direto da gestão privada.

Com o posto de uma das maiores geradoras de emprego do País e faturamento bruto elevado em quase 300%, entre os clientes da Contax estão algumas das principais companhias brasileiras de telecomunicações, instituições financeiras, serviços públicos e Internet. A empresa Telemar foi o seu primeiro cliente, que conseguiu obter a qualidade do serviço prestado, reduzir custos e atender às metas de qualidade definidas pela Anatel, mesmo através de um novo modelo de gestão, adotado pós-privatização.

Contraditoriamente, o atendimento aos consumidores não faz parte das chamadas atividades-fim da empresa, colocando-se apenas como uma das atividades-meio para que esta atinja seus reais objetivos, que estão pautados, certamente, na perspectiva do lucro. Tanto isto é verdade que tal atividade foi terceirizada, isto é, entregue a prestadoras de serviços. Assim, a Telemar se desresponsabiliza inclusive pelo treinamento dos funcionários que realizam o serviço de atendimento, os quais não fazem parte do quadro de pessoal da empresa, mas estão sujeitos a uma relação *de* trabalho regida pela CLT.

Quanto ao desenvolvimento de novas tecnologias, pode-se adiantar que estas, embora sejam implantadas em nome da satisfação e da comodidade dos clientes, acabam beneficiando muito mais a empresa – pois implicam considerável redução de custos – do que os consumidores e os trabalhadores, que passam a estabelecer entre si uma comunicação cada vez mais informatizada e cronometrada, sob rígido controle da produtividade, em detrimento da preocupação com a qualidade do atendimento. Esta comunicação, realizada por telefone, parte de um *call center* (centro de chamadas) localizado na própria sede da Telemar, de onde os atendentes ou operadores de *telemarketing* receptivo recebem ligações dos clientes. Seja para solicitar um serviço ou uma simples informação, seja para reclamar um defeito na linha ou um erro na conta de telefone, os clientes devem passar pelo atendimento virtual até optarem pelo atendimento personalizado com um dos atendentes, caso uma voz virtual programada não tenha sido suficiente para tirar suas dúvidas, resolver seus problemas ou atender às suas necessidades. Depois de seguirem, inevitavelmente, os comandos da atendente virtual, num verdadeiro exercício de paciência, alguns clientes conseguem manter a calma; outros, porém, irritam-se, gerando negativos impactos na própria produtividade e qualidade.

O modelo de gestão, portanto, interfere diretamente nos serviços e produtos do sistema de telefonia, modificando nitidamente as estruturas e bases do setor. Realizou-se, sobretudo uma pesquisa com vinte pessoas vinculadas direta e indiretamente com a Telemar em Fortaleza e a seguir apresentamos os resultados dos impactos e modificações sofridas com a privatização da Telemar-Oi na visão dos funcionários da empresa (clientes internos) e também na visão dos consumidores (clientes externos).

### 3.1 – O Consumidor Interno Fortalezense

No que diz respeito à pesquisa realizada com dez ex-funcionários com tempo médio de dezesseis anos de trabalho, todos vivenciaram, dentro da empresa, o período da privatização do sistema Telebrás em Fortaleza (Teleceará). Quanto ao quesito sobre a principal mudança encontrada com a privatização, 80% dos entrevistados apontam a oportunidade e facilidade de aquisição dos produtos e serviços, que se tornaram mais acessíveis e custos mais baixos. Assim, 90% dos entrevistados alegam que a privatização trouxe melhoria para o seu trabalho, com oportunidade de crescimento profissional e desenvolvimento na carreira, através da expansão do negócio e criação de novas áreas para atendimento ao público.

Em relação, contudo, ao impacto negativo que pode ter sido fator de influência no trabalho, 80% dos avaliados apontaram que não sofreram demissões, enquanto os demais, com mais tempo de empresa, apresentaram insegurança / medo da perda do emprego e rejeição de consumidores pelo fato da privatização, causando impactos negativos no atendimento.

As vantagens apresentadas por 90% dos entrevistados são a maior acessibilidade aos produtos da empresa como linhas telefônicas fixas e móveis, baixo custo, evolução da tecnologia com o acesso mais fácil e rápido à Internet e agilidade na execução do serviço. Sobre os benefícios encontrados com a privatização, 70% dos entrevistados identificam pontos positivos com a privatização, principalmente no acesso das linhas para a população de baixa renda, na facilidade para a comunicação entre a população através do acesso à internet que, até então era benefício de poucos, com melhores condições financeiras.

Por fim, identificamos que a privatização não foi o único elemento responsável pelas melhorias no setor, mas de certa forma esta colaborou por agregar parte da população a possibilidade de inserção na sociedade da informação, através dos produtos e serviços de telecomunicações disponibilizados de forma mais acessível e popular aos fortalezenses pesquisados.

### 3.2 – O Consumidor Externo Fortalezaense

Quanto aos consumidores - através de uma pesquisa realizada com dez pessoas - pudemos constatar que 70% destas já utilizaram serviços de telefonia com a Telemar; mas que também cancelaram a linha e portanto não possuem mais telefone fixo, uma vez que resolveram substituir por uma linha móvel. Telefonia móvel, como averiguado nessas pesquisas, parece ser a maior tendência em relação aos novos consumidores de telefonia no Ceará.

Não há unanimidade entre os consumidores quando a questão é a qualidade dos serviços prestados. Alguns informam que com a privatização perderam alguns direitos e o preço da assinatura é elevado, que hoje obrigatoriamente é cobrado para poder usufruir de produtos e serviços da Telemar- Oi. Atualmente não há tanta adesão às linhas fixas, pois existem outras alternativas disponíveis no mercado que são mais baratas e acessíveis - a telefonia móvel é a principal alternativa encontrada de acordo com os entrevistados, já que esta se consolida cada vez mais no ramo das comunicações em Fortaleza, no Ceará e no Brasil como um todo.

Evidencia-se igualmente o fato de que alguns desses clientes entrevistados perderam a posse da linha por opção própria de cancelamento, enquanto outros na mesma entrevista relatam que a privatização permitiu maior acesso a essa tecnologia, antes restrita a quem possuía certo poder aquisitivo e hoje acessível à população. Todavia, há ainda quem defenda a ideia de que nada mudou com a privatização da Teleceará; não há um consenso, portanto.

No entanto, dentre os benefícios apontados pelos entrevistados, o acesso à internet é o mais citado. Segundo os mesmos, o maior impacto negativo da privatização é a falta de manutenção, que gera falhas nos serviços e produtos - assim como o atendimento, diagnosticado pelos entrevistados como ineficiente. Por fim, ao serem questionados sobre o serviço de telefonia hoje, comparada ao período anterior à privatização, 60% dos entrevistados afirmaram que houve uma queda na qualidade do serviço fornecido, concluindo assim, com impactos ora positivos, ora negativos do processo de privatização da telefonia cearense/fortalezense.

#### 4 – CONCLUSÃO

A década de 90 foi marcada pelas privatizações das empresas na área de telefonia. Este trabalho buscou conduzir uma análise descritiva do modelo de gestão entre o público e o privado, no contexto da privatização das telecomunicações em Fortaleza, Ceará. A partir das pesquisas bibliográficas e das entrevistas realizadas com consumidores internos e externos, buscou-se ilustrar a intenção do governo (tanto a União, como Estados e Municípios) em adotar o caminho das privatizações para assegurar uma receita de curto prazo sem efeitos inflacionários diretos, associando ampla campanha de associação da privatização à expectativa de crescimento do mercado de trabalho no setor de telefonia.

A privatização dos serviços de telecomunicações, em suma, atendeu à principal meta perseguida pelo governo em sua gestão pública - a transferência de recursos não inflacionários ao Estado. Em contrapartida, a empresa Telemar passa a oferecer produtos e serviços acessíveis à população, de forma a popularizar a conectividade entre as pessoas através das linhas telefônicas móveis ou fixas que, por sua vez propicia a utilização da internet e demais produtos relativos à comunicação, indiscutivelmente necessárias às sociedades globais.

No Brasil, assim como no Ceará e em Fortaleza, os programas de privatizações foram acompanhados por outras reformas econômicas – fato que propõe ainda mais complexidade nesse estudo, pelas modificações sofridas em sua infraestrutura e própria gestão.

Dentre a extensa literatura que trata dos movimentos de privatização, não só no Brasil, mas no mundo, muito se tem discutido sobre o seu impacto na eficiência das empresas e no consumo dos seus clientes. Aqui nosso enfoque foi o modelo de gestão das empresas de Telefonia, desde a Telebrás até a atual Oi, verificando igualmente os impactos dessa privatização na vida dos seus funcionários e clientes na cidade de Fortaleza.

## 5 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ANATEL**. Agência Nacional de Telecomunicações. Site institucional. Disponível em <http://www.anatel.gov.br>. 2005. Acesso em 17 nov. 2005.

**ATLAS** Brasileiro de Telecomunicações. Vários anos. São Paulo: Converge Comunicações.

**BNDES**. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Telecomunicações: cenário pós-privatização. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

**BRASIL**. Ministério das Comunicações. 1997. Disponível em [www.mc.gov.br](http://www.mc.gov.br). Acesso em 21 de junho de 2010.

**CAVAIGNAC**, Mônica Duarte. Relações de Trabalho e Relações no trabalho na lógica capitalista contemporânea: um olhar sobre atendentes do call center de uma empresa de telecomunicações. Tese de doutorado em sociologia apresentada à Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

**COSTA**, Vilson Aparecido. Privatização e reestruturação das telecomunicações no Brasil e seus impactos sobre a criação e destruição do emprego. Tese de mestrado em economia apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2008.

**CAVALCANTE**, Sávio. As telecomunicações após uma década da privatização: a face oculta do “sucesso”. Revista de Economia Política das Tecnologias da Informação e da Comunicação, vol XIII, n 1, Abril 2011;

**DANTAS**, Marcos (2002) A Lógica do capital informação, Rio de Janeiro: Contraponto.

**LINS**, Bernardo Felipe Estellita. Privatização das telecomunicações brasileiras : algumas lições, Associação dos Consultores Legislativos e de Orçamento e Fiscalização Financeira da Câmara dos Deputados. Disponível em <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/11343>

**MONTEIRO**, Mavine P. B. Processo de privatização e expansão das telecomunicações no Brasil tese de graduação em Economia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, apresentada em 2009.

**MELO**, Paulo Roberto de Souza & Gutierrez, Regina Maria Vinhais. Telecomunicações pós-privatização: perspectivas industriais e tecnológicas. Revista BNDES Setorial , nº 9, Rio de Janeiro, 1998.

**PIMENTEL**, Anne Geraldí. Reestruturação nas telecomunicações: Um estudo sobre o trabalho no setor de instalação e manutenção de linhas telefônicas do Rio de Janeiro. Tese de mestrado em Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

**PAULA**, Verônica Angélica Freitas. Conflitos no período pós- privatização das telecomunicações: um estudo de caso. São Paulo, 2003. 102 p. Tese de mestrado em Administração da USP- SP.

## APÊNDICE A

## Questionários

**FORMULÁRIO DE PESQUISA  
FUNCIONÁRIO (CONSUMIDOR INTERNO)**

1. Quanto tempo trabalha com telefonia?
2. Qual a principal mudança encontrada com a privatização?
3. A privatização trouxe algum benefício para o seu trabalho? Qual?
4. A privatização trouxe algum impacto negativo para o seu trabalho? Qual?
5. Enquanto consumidor de telefonia, a privatização trouxe alguma vantagem?
6. Enquanto consumidor de telefonia, a privatização trouxe algum impacto negativo?
7. Ao comparar a telefonia no Ceará antes e depois da privatização, pode-se dizer que os benefícios foram maiores que os impactos negativos ou ocorreu o inverso? Por quê?

**FORMULÁRIO DE PESQUISA  
CLIENTE (CONSUMIDOR EXTERNO)**

1. Você tem linha telefônica? Há quanto tempo? (Se não tem explique motivo)
2. Qual a principal mudança encontrada com a privatização (Teleceará – Telemar)?
3. Enquanto consumidor de telefonia, a privatização trouxe alguma vantagem? Qual?
4. Enquanto consumidor de telefonia, a privatização trouxe algum impacto negativo? Qual?
5. Ao comparar a telefonia no Ceará antes e depois da privatização, pode-se dizer que os benefícios foram maiores que os impactos negativos ou ocorreu o inverso? Por quê?

] ANEXO A

## EVOLUÇÃO DA LOGOMARCA

DE TELEBRÁS À TELEMAR /OI.  
PRESTADORA DE SERVIÇOS - CONTAX.

