



A Ericsson convence os suecos e ganha com a 3G

Fatima Raimondi assumiu a presidência da Ericsson Brasil em setembro de 2008. Naquela época, a Ericsson já tinha assinado contrato com quatro grandes operadoras móveis e seus técnicos montavam, ao mesmo tempo, quatro grandes redes de banda larga celular (3G): da Brasil Telecom, da Claro, da Vivo e da TIM.

Ela entrou na Ericsson em 1982, como estagiária; foi presidente da Ericsson Portugal, foi presidente das operações da Ericsson em seis países da América Latina (Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai), e assumiu a Ericsson Brasil depois que o presidente local foi promovido e virou vice-presidente mundial da unidade de redes — a maior unidade da Ericsson. Mas antes de ser promovido, o antigo presidente e o vice-presidente no Brasil passaram um aperto com os executivos suecos, por causa da 3G.

Todo mundo achava que a 3G sairia em 2007. O vice-presidente da Ericsson no Brasil, Lourenço Coelho, prometeu várias vezes aos suecos: a 3G sairá logo. Os suecos queriam fechar a fábrica no Brasil, mas os executivos brasileiros queriam mantê-la aberta.

A fábrica foi inaugurada em São José dos Campos em 1955; é um símbolo da Ericsson no Brasil — e essa fábrica está gravada num grande mapa-múndi na recepção do prédio central, em São Paulo, junto com outros prédios e fatos importantes. Os executivos brasileiros gastaram R\$ 20 milhões para fabricar equipamentos de 3G no Brasil, adaptar linhas de produção e treinar pessoas no exterior (mandaram gente para o Japão e para a Europa, onde a 3G já funcionava). A ideia era usar os benefícios fiscais para vender os equipamen-

tos mais baratos quando a 3G saísse. Mas até o final de 2007 e o primeiro trimestre de 2008, a 3G não saiu e a fábrica estava meio parada. Fatima, que estava na Europa quando a Ericsson instalou as primeiras redes 3G, diz que “ninguém tinha total visibilidade de como acelerar o lançamento da 3G no Brasil”.

No primeiro trimestre de 2008 (e boa parte do segundo), os vendedores ainda vendiam equipamentos de 2G, serviços de suporte e gestão terceirizada de redes fixas e móveis. A Ericsson ganhou a conta da Telefônica para monitorar a rede de fibras óticas em São Paulo.

No segundo trimestre, o governo finalmente aprovou a 3G em todas as instâncias. Como as operadoras não têm mão de obra em número suficiente, um fabricante consegue fechar bons negócios se vende tecnologia de boa qualidade, se mantém uma base instalada grande e se emprega gente bem treinada, que se submete a procedimentos bem-feitos. A tecnologia da Ericsson é boa. A base instalada no Brasil é grande. Ela empregava na ocasião 5 mil pessoas, 4 mil das quais viviam de serviços para operadoras. Com a liberação da 3G, a equipe da Ericsson vendia equipamentos; desenhava e instava as redes; e até planejava a estratégia de lançamento do serviço e entrevistava os usuários para saber se estavam contentes. “Na minha memória”, diz Fatima, “2008 será o ano em que a América Latina e o Brasil enxergaram e começaram a investir em banda larga móvel.”

Fatima assumiu a operação no Brasil com a prioridade de melhorar a “excelência operacional” da Ericsson — reformar os procedimentos, para que funcionassem melhor e a custo mais baixo, e treinar o pessoal,



Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Rent. s/ patrimônio (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)
ERICSSON	509,80	38,83	1,38	3,09	1,83	0,00





Fatima Raimondi

presidente

“2008 ficará como o ano em que a América Latina e o Brasil enxergaram a banda larga móvel.”

para que acertassem mais da primeira vez e tivessem ideias novas. Em 2008, a Ericsson instalou no Brasil 8 mil estações de rádio celular — e, por vender bastante segundo processos bem desenhados, conseguiu aumentar a receita líquida em 38,83%. “O quarto trimestre foi o melhor que já tivemos.”

Em janeiro de 2009, as vendas ainda continuavam altas, porque as operadoras terminavam os projetos.

No primeiro trimestre de 2009, apesar da crise econômica que já afetava outros setores, Fatima começou a fabricar no Brasil dispositivos eletrônicos usados em estações de rádio 2G e 3G, equipamentos de transmissão e de núcleo da rede. O pessoal da fábrica, em São José dos Campos, reorganizou o espaço e reformou as linhas de produção, para acomodar os novos dispositivos. “A gente sabia que era um investimento de longo prazo.”

No entanto, no final do trimestre, as operadoras pararam de comprar. “Estava todo mundo falando de crise, então elas pararam para ver o que estava acontecendo.” Pouco tempo depois, as operadoras começaram a rever os contratos e a forma como faziam os projetos. “A gente discutia com elas novas formas de prestar o serviço.” Se antes elas compravam um equipamento A, a equipe da Ericsson sugeria fazer a mesma coisa com o equipamento B, mais barato. A equipe da Ericsson também conseguiu vender mais serviços, como o serviço de manutenção de rede, o de suporte, o de otimização de rede por meio de aplicativos especiais.

Antes da crise, a Ericsson já tinha perdido uma grande concorrência para montar a rede 3G da Oi. Por

tudo isso, Fatima instalou metade dos projetos que tinha planejado. “Também tivemos de rever contratos com os fornecedores e reduzir custos.”

Em 2009 e em 2010, o foco dela continua na banda larga, principalmente a móvel. Apesar de a Ericsson ter equipamentos para levar fibras óticas até a casa dos clientes, Fatima acredita que a 3G é a forma mais rápida de espalhar banda larga no Brasil. Afinal, ainda existem 1.500 cidades sem rede celular, e mais ainda sem 3G.

Durante 2008, os funcionários da Ericsson fizeram várias pesquisas com a população. Numa delas, entrevistaram 600 pessoas de baixa renda nas cidades de Indaiatuba, São Paulo e Recife. Descobriram que elas gastam muito para acessar a Internet em LAN houses e, com o que gastam, poderiam pagar uma conexão de banda larga em casa. Elas só não contratam o serviço, diz Fatima, porque não têm quem o forneça.

Em setembro de 2009, os vendedores da Ericsson mostravam o resultado da pesquisa para as operadoras, a fim de convencê-las a instalar mais redes, em cidades cada vez menores, mais distantes e mais pobres. A nova estratégia da empresa é levar banda larga e conexões alternativas para os lugares onde não existe conexão — e expandir os negócios nos clientes de baixa renda. Em 2010, Fatima traz para o Brasil produtos mais baratos para atender essa camada da população.

Em 2010, a economia mundial e o Brasil voltam a crescer, aposta Fatima. E ela vai se preocupar com o impacto dos produtos da Ericsson no meio ambiente; vai apostar em produtos com energia alternativa, que consumam menos energia e sejam mais eficientes.

Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líquida Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Lucro Líquido p/ Func. (US\$ mil)	Giro dos Ativos
1.384.616,00	1.176.923,80	-	2,53	0,99