

## **CORPORAÇÕES E PRÁTICAS DE ORDENAMENTO TERRITORIAL: A CONSTRUÇÃO E A RECONSTRUÇÃO DAS ESPACIALIDADES DA CTBC (*HOLDING* ALGAR)**

**Kelly Bessa**

Profa. Dra. da Universidade Federal do Tocantins-UFT Campus de Porto Nacional  
[kellybessa@uft.edu.br](mailto:kellybessa@uft.edu.br)

**Fernando Fernandes de Oliveira**

Graduando do Curso de Geografia do IG-UFU, Bolsista do PIBEG-UF  
Laboratório de Planejamento Urbano e Regional do IG-UFU  
[ffernandes\\_10@hotmail.com](mailto:ffernandes_10@hotmail.com)

### **RESUMO**

Este texto objetiva analisar as práticas socioespaciais de ordenamento territorial da CTBC, carro-chefe da *holding* Algar, enfatizando a construção e a reconstrução de suas espacialidades, antes da estatização e depois da privatização das telecomunicações no Brasil.

Palavras-chave: corporações, práticas socioespaciais, ordenamento territorial.

### **CORPORATIONS AND SPATIAL PRACTICE: THE CONSTRUCTION AND RECONSTRUCTION OF THE SPATIALITIES CTBC (ALGAR HOLDING)**

#### **ABSTRACT**

This text objective to analyze the net of territorial management of CTBC, the most important in the Algar holding, emphasizing the construction and the reconstruction of its spatialities, before and after of the privatization of telecommunications in Brazil.

Key-words: corporations, practice socio-spatial, territorial management.

## **INTRODUÇÃO**

A reestruturação técnico-científica-informacional da sociedade, copiosamente estudada por Santos (1994, 1996), traduz-se em amplos processos de construção e reconstrução de *arranjos espaciais*, caracterizados por transformações nos sistemas de objetos e ações, assim como pelas justaposições entre horizontalidades e verticalidades, expressando a natureza complexa dos fluxos. Nesses processos, destaca-se, sobremaneira, o papel desempenhado pelas corporações, pois, de acordo com Corrêa (1991, p.33), "...são as grandes corporações com múltiplas atividades e localizações que desempenham o principal papel na reorganização do espaço: constituem-nas agentes fundamentais da gestão do território, exercendo controle poderoso sobre a organização espacial e sua dinâmica". De modo semelhante, Silva (2003, p.13) afirma que, "...na sociedade capitalista moderna, uma das manifestações concretas da dinâmica socioespacial é representada pela grande corporação que constitui um dos principais agentes de reorganização do espaço capitalista, envolvendo crescente multifuncionalidade e multilocalização das escalas geográficas de operações". Tal complexidade exige, no entanto, que o espaço seja dotado de uma nova funcionalidade e operacionalidade, sobretudo, a partir dos investimentos em transporte, comunicação e energia, de modo a viabilizar a implantação

---

Recebido em 06/05/2008

Aprovado para publicação em 22/12/2008

das redes de interação socioespacial e, conseqüentemente, a acumulação ampliada do capital.

Na globalização, as inovações tecnológicas tornaram-se fundamentais para a formação de estruturas em redes, gerando um complexo *espaço de fluxo* que possibilita a difusão espacial das atividades, posto que tais atividades mantêm-se interligadas por meio do sistema de telecomunicações, que, por sua vez, afiança uma propagação verdadeiramente frenética das comunicações e das informações, obedecendo a uma lógica reticular, diretamente associada aos interesses dos distintos agentes envolvidos, ante suas respectivas necessidades de velocidade.

De fato, os serviços de telecomunicação estão entre os que mais sofreram alterações em sua dinâmica e estrutura, passando a ocupar um lugar central no conjunto das infra-estruturas, visto que se tornaram um dos principais eixos de atualização tecnológica, transformando o próprio conceito locacional das atividades. Desse modo, esse setor vem ganhando importância estratégica, sendo caracterizado, como aponta Silveira (1999), pela superposição entre *redes hegemônicas*, destinadas a acatar os imperativos da atual divisão do trabalho, e *redes hegemônicas*, destinadas a atender a uma circulação de tipo mais endógeno, de tal modo que quem controla a informação e sua rede técnica exerce um poder, praticamente, sem medida. Nessa perspectiva, cabem os apontamentos de Raffestin (1993, p.213), quanto aos processos de regulação das infra-estruturas econômicas<sup>2</sup>, pois "...quem procura tomar o poder se apropria pouco a pouco das redes de circulação e de comunicação [já que] ...controlar as redes é controlar os homens e é impor-lhes uma nova ordem que substituirá a antiga". Ressalta-se, além disso, que a efetiva condição estratégica desse setor no Brasil implantou-se num contexto de desregulação, caracterizado pela quebra do monopólio estatal na prestação desses serviços e pela abertura para o capital privado, ainda no final década de 1990.

No Brasil, após a década de 1970<sup>3</sup>, o governo federal foi responsável por grande parte dos investimentos ligados ao setor de telecomunicações. De acordo com Santos e Silveira (2001, p.81), "...a regulação pelo poder público foi o motor desses processos...", uma vez que o Estado atuou como provedor direto no processo de ampliação e de modernização, além de monitorador dos serviços prestados por esse setor. Para tanto, criou a Empresa Brasileira de Telecomunicações-Embratel (1965), que operava as redes de serviços de longa distância nacional e internacional; o Ministério das Comunicações (1967), que regulamentava e fixava as diretrizes gerais de desenvolvimento do setor; e a Telecomunicações Brasileiras-Telebrás (1972), que foi responsável pela incorporação e controle de toda a rede, incluindo as 27 empresas-pólo, que operavam as redes urbanas e intra-estaduais, alcançando *status de holding*, capaz de controlar os serviços de telecomunicações em todo o território nacional, com exceção das regiões controladas pelas empresas independentes, mas, tecnicamente, integradas ao sistema Telebrás. Dentre essas, destacavam-se a Operadora Municipal de Ribeirão Preto-CETERP, a Companhia Rio-Grandense de Telecomunicaçãoe-CRT, a Operadora Municipal de Londrina-SERCOMTEL e a Companhia de Telefones do Brasil Central-CTBC, que permanecera como a única empresa privada do setor<sup>4</sup>.

A reestruturação das telecomunicações na década de 1990 objetivava, nas palavras e práticas neoliberais, flexibilizar o modelo brasileiro de telecomunicações, eliminando a exclusividade do Estado e buscando introduzir o regime de competição na prestação desses serviços,

<sup>2</sup> O termo *infra-estruturas econômicas*, utilizado por Dowbor (1998), tem o mesmo sentido da expressão *estruturas produtivas propriamente ditas*, usada por Santos (1994a), pois ambos dizem respeito ao conjunto de infra-estruturas de transporte, comunicação, energia e outras, que são indispensáveis à reprodução econômica e social.

<sup>3</sup> No Brasil, até o início da década de 1970, os serviços de telecomunicações, bem como a estrutura industrial responsável pela produção dos equipamentos necessários à realização de tais serviços, estavam concentrados nas mãos da iniciativa privada, em sua maioria, empresas estrangeiras. De acordo com Cardoso (2000), em 1962, 80% dos telefones existentes no país eram de propriedade da Companhia Telefônica Brasileira-CTB, cujo acionista majoritário era a empresa canadense Brazilian Traction; os serviços de telecomunicações interestaduais e internacionais eram controlados por empresas inglesas, estadunidenses e italianas, a saber: a Western Telegraph, Radional e a Radiobrás, e a Italcable, respectivamente; os equipamentos utilizados nos serviços também eram fornecidos por empresas estrangeiras: a Ericson do Brasil e a IT&T. Em 1962, a criação do Código Brasileiro de Telecomunicações marcou as primeiras tentativas de nacionalização do referido setor. Todavia, foi o governo militar o responsável pela estatização do setor, a partir da criação da Embratel, do Ministério das Comunicações e da Telebrás.

<sup>4</sup> Atualmente, a referida empresa utiliza como *marketing* o fato de ser "...a única operadora privada de telecomunicações com mais de 50 anos de atuação no Brasil" (Relatório de Sustentabilidade - 2006).

primordialmente, com a entrada do capital privado, nacional e estrangeiro. A criação da Agência Nacional de Telecomunicações-Anatel, em 1997, a privatização do sistema Telebrás, por meio da venda das teles estaduais, da Embratel e das empresas de telefonia celular, em 1998, e a transformação do CPqD em fundação privada, marcaram o fim da atuação do Estado como provedor direto dos serviços de telecomunicações e assinalaram o início de sua atuação como órgão regulador. Assim, a partir da reorganização do sistema Telebrás, ocorreu a cisão das operadoras e a repartição do território nacional em áreas de concessão ou de autorização para a prestação de serviços de telefonia fixa e móvel<sup>5</sup>, de acesso à Internet, de comunicação multimídia, de TV por assinatura, de radiodifusão, dentre outros, configurando verdadeiros *territórios particulares* da exploração dos serviços de telecomunicação, para utilizar expressão de Coelho (1997, p.59), marcados pela privatização das operadoras públicas e pela entrada do capital internacional, indicando embates entre os novos e os velhos atores. De modo que os novos contornos desse setor encontram-se delineados pelos avanços tecnológicos, caracterizados pela revolução informacional e pela modernização dos tele-equipamentos<sup>6</sup>; pelas mudanças institucionais, marcadas pelo processo de desestatização e pelas novas formas de atuação do Estado, que passou a exercer papel de agente regulador; e pela entrada de capital privado e pela formação de parcerias entre o setor público e o privado.

Destarte, emergem as questões que norteiam este texto, a saber: qual a organização espacial da CTBC, única operadora privada de telecomunicações com mais de 50 anos de atuação no Brasil? Quais foram as práticas socioespaciais que resultaram na expansão e na consolidação dessa corporação e também da *holding* Algar, controladora da CTBC? Nessa perspectiva, o presente texto objetiva analisar, primeiramente, o processo de formação da CTBC, destacando, inclusive, a captação inicial dos recursos financeiros, pois, nesse momento, criaram-se as condições básicas para a formação de uma das maiores corporações empresariais do país, a Algar<sup>7</sup>; e, posteriormente, o processo de expansão espacial e de reestruturação organizacional da CTBC, destacando as decisões e as estratégias para a formação da referida *holding*. Assim sendo, o texto orienta-se pelo entendimento da gênese e evolução das práticas de gestão e ordenamento territorial da CTBC, enfatizando a construção e a reconstrução de suas espacialidades, antes da estatização e depois da privatização do sistema telecomunicações no Brasil. Para tanto, a coleta de informações organizou-se por meio de pesquisas estatísticas, com levantamentos de dados secundários, nos sítios e nas publicações da CTBC e da Algar, e por intermédio de pesquisas diretas, com levantamentos primários, nas sedes das referidas empresas, ambas localizadas em Uberlândia, no Triângulo Mineiro<sup>8</sup>. Ressalta-se que, no intuito de tornar inteligíveis as etapas de evolução da espacialidade dessa corporação, foi dada atenção às suas unidades componentes, destacando suas atividades, ano de criação ou de aquisição e localização.

### **CTBC: a dimensão geográfica de uma corporação em rede**

No Triângulo Mineiro, a prestação de serviços no setor de telefonia é gerenciada, desde 1954, pela Companhia de Telecomunicações do Brasil Central-CTBC, carro-chefe do Grupo ABC,

<sup>5</sup> Em 1998, o Plano Geral de Outorgas dividiu o território brasileiro em quatro regiões para a prestação do serviço de telefonia fixa: Região I (Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima); Região II (Distrito Federal, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre); Região III (São Paulo); e Região IV (todo o território nacional). Na prestação do serviço de telefonia móvel, o Brasil foi dividido em 10 regiões.

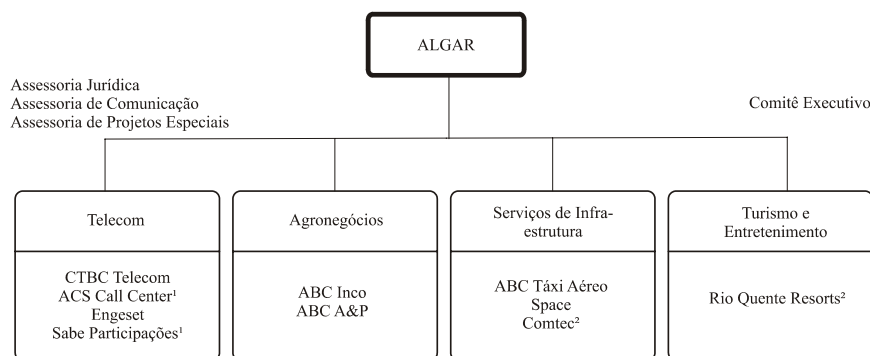
<sup>6</sup> Santos e Silveira (2001, p.73) destacam a modernização dos tele-equipamentos: "...do telégrafo ao telefone e ao telex, do fax e do computador ao satélite, à fibra óptica e à Internet".

<sup>7</sup> Segundo a Revista Exame (2006), a Algar está listada entre os 100 principais grupos empresariais do Brasil. A CTBC, por sua vez, figura entre as 500 maiores empresas do país. Enquanto que a ABC-Inco e a CTBC Celular, também subsidiárias da Algar, figuram entre as 1.000 maiores empresas do país.

<sup>8</sup> O presente trabalho considera a atual divisão regional do IBGE de 1990, que subdivide o estado de Minas Gerais em 12 mesorregiões geográficas, dentre as quais está a do Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba, localizada no extremo oeste ou parte ocidental do estado, em uma área de aproximadamente 91.284Km<sup>2</sup>, composta por sete microrregiões geográficas - Araxá, Frutal, Ituiutaba, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba e Uberlândia - e 66 municípios. Entretanto, neste texto, a mesorregião Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba, será considerada apenas como Triângulo Mineiro.

que, por meio das reestruturações organizacionais ocorridas no início dos anos de 1990<sup>9</sup>, foi transformado em *holding*, passando a denominar-se Algar, cuja significação está diretamente associada ao nome de seu fundador Alexandrino Garcia<sup>10</sup>. Tal *holding*, cuja sede se encontra em Uberlândia, foi criada com a finalidade de gerenciar e coordenar o conglomerado de empresas sob seu controle e, conseqüentemente, transformou-se em uma poderosa corporação econômica. Hoje em dia, é formada por empresas controladas que atuam em quatro segmentos distintos: *telecomunicações*, *agronegócios*, *serviços de infra-estrutura* e *turismo e entretenimento*, expressando seu caráter multifuncional, como retratado na Figura 1 e no Quadro 1. Trata-se, como aponta o Relatório de Sustentabilidade - 2006, de uma *empresa-rede*<sup>11</sup>, constituída por um complexo territorial que se reproduz por meio de fixos e de fluxos, porém controlada por um grupo empresarial familiar, o que revela a importância das práticas político-econômicas de seus fundadores, especialmente na estruturação e na reestruturação vertical e horizontal da corporação (Figura 1), que, gradativamente, foi-se transformando em uma corporação multifuncional e multilocalizada, que interage com suas empresas controladas e com outras empresas, assumindo, portanto, a forma de um *complexo territorial em rede*.

Essa *holding*, segundo dados do Relatório Anual - 2006, atingiu faturamento líquido de 1.585 milhões de Reais em 2006, contra 1.668 milhões de Reais em 2005 (Relatório Anual - 2005), destacando-se entre os principais grupos empresariais do país. Essa redução de 5% na receita líquida, de acordo com o Relatório Anual - 2006, deve-se à conjuntura setorial desfavorável, principalmente para os setores de telecomunicações e agronegócios que juntos somaram 91% dos rendimentos da *holding* (1.442 milhões de Reais), como retratado no Gráfico 1. Cumpre registrar que o setor de telecomunicação desempenha papel fundamental no processo de acumulação de capital, pois, em 2006, foi responsável por 69% (1.094 milhões de Reais) do faturamento (Gráfico 1), o que indica a cooperação organizacional em torno dessa atividade básica<sup>12</sup>. Os investimentos realizados em outras atividades, que somaram 9% do faturamento total (143 milhões de Reais), visavam, sobretudo, garantir formas ampliadas de acumulação de capital, cujo principal resultado foi a diversificação horizontal da corporação (Figura 1).



<sup>1</sup> Empresas controladas pela CTBC

<sup>2</sup> Empresas coligadas, com administração compartilhada

Fonte: ALGAR. Disponível em: <<http://www.algar.com.br/algar/>>. Organização: BESSA, 2008.

Figura 1 - Algar: organograma estrutural das empresas da *holding*, 2006.

<sup>9</sup> Segundo Pires do Rio (2000, p.103), "...as alterações na arquitetura organizacional de uma empresa estão intimamente relacionadas às estratégias de crescimento como ampliação do mercado, aumento da escala de atuação, investimentos em novos negócios, adoção de novas tecnologias e padrões de administração".

<sup>10</sup> As alterações organizacionais dessa corporação orientaram-se por mudanças amplas, pois, inicialmente, foi constituída como Grupo ABC, depois, como ABC Algar, e, finalmente, como Grupo Algar.

<sup>11</sup> De acordo com Silva (2003, p.31), "...a noção de 'corporação em rede' significa que a análise da empresa deverá levar em conta as interações espaciais intra e interempresas, como sua capacidade de efetivar novas estratégias com demais grupos políticos e econômicos em qualquer escala geográfica." A este respeito, ver também Hymer (1978), Paulillo (2000), dentre outros.

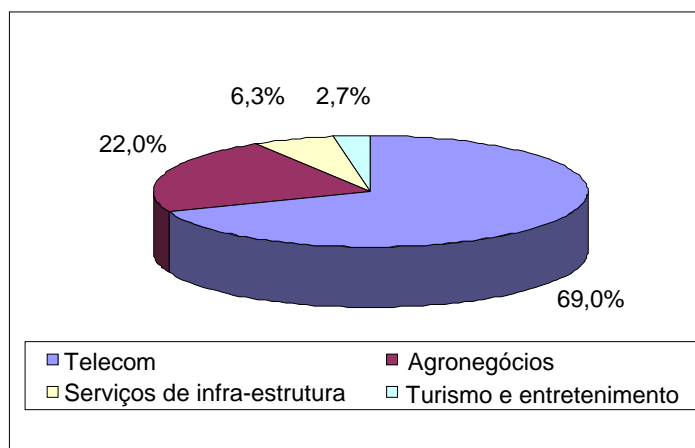
<sup>12</sup> Ressalta-se que, em dezembro de 2006, a Algar detinha 83,56% das ações ordinárias da CTBC, estando o restante sob o controle de acionistas minoritários (Relatório da Administração - 2006).

Quadro 1

Algar: principais atividades das empresas controladas pela *holding*, 2006

Segmentos da corporação	Empresas controladas	Atividades
Telecom	CTBC	Telefonia fixa (nacional e internacional) e celular, comunicação de dados, Internet, data center, TV por assinatura.
	ACS	Contact center, atendimento a clientes, televendas, cobrança, pesquisas, help desk.
	Engeset Sabe	Serviços de engenharia de telecomunicações. Guias, listas telefônicas, jornal.
Agronegócios	ABC Inco	Processamento de soja e milho, produção de farelo de soja Raça Fort e óleo de soja ABC.
	ABC A&P	Plantio de soja, milho, feijão e outras culturas, criação de bovino e suíno.
Serviços de Infra-estrutura	ABC Táxi Aéreo	Fretamento (executivo e transporte de valores e de pequenas cargas), manutenção e vendas de aeronaves.
	Space	Segurança patrimonial, eletrônica e de documentos.
	Comtec	Administração de terminais de ônibus urbanos e de centros comerciais.
Turismo e entretenimento	Rio Quente Resorts	Parque aquático de águas quentes naturais.

Fonte: ALGAR. Disponível em: <<http://www.algar.com.br/algar/>>. Organização: BESSA, 2008.



Fonte: ALGAR. Relatório de sustentabilidade, 2006. Organização: Bessa, 2008.

Gráfico 1 - Algar: composição do faturamento de acordo com os segmentos da *holding*, 2006

O quadro sintético acima ressalta os traços gerais da Algar, que conta com uma ampla escala de operações, igualmente, responsável por uma ampla escala espacial de atuação que atinge quase todo o território nacional<sup>13</sup>, expressando seu desempenho multifuncional, o que inclui atividades funcionalmente integradas entre si e atividades que, no plano técnico-operacional, não estão vinculadas entre si, em decorrência de uma política de diversificação vertical e horizontal dos investimentos; além de sua geografia multilocalizada, uma vez que atua nos

<sup>13</sup> Entende-se, por escala de atuação de uma corporação, a área na qual existe uma atividade produtiva, ou de prestação de serviços ou mesmo de administração controlada pela corporação em questão.



estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, Maranhão e Goiás, como observado na Figura 2.

De acordo com Corrêa (1991, p.62), "...uma grande corporação multifuncional e multilocalizada possui, no que se refere à sua espacialidade, não apenas diversas localizações, mas também intensas e complexas interações espaciais", cujas naturezas expressam conexões técnicas, econômico-financeiras e político-estratégicas. De fato, citando ainda Corrêa (1991, p.62), "...o espaço de atuação da grande corporação é amplo, constituindo um meio vital para sua existência e para a reprodução ampliada do capital".

No caso da Algar, ressalta-se que as empresas do segmento *agronegócios* têm suas sedes localizadas em Uberlândia, sendo que a ABC Indústria e Comércio-ABC Inco, criada em 1978<sup>14</sup>, possui uma filial em Porto Franco-MA, ambas recebendo matérias-primas e mantendo relações com os estados de Goiás, Mato Grosso, Pará, Maranhão e Minas Gerais (Figura 2). As empresas do segmento *serviços de infra-estrutura* encontram-se também sediadas em Uberlândia, sendo que a ABC TÁxi Aéreo, criada em 1976, possui ainda base no Aeroporto da Pampulha, em Belo Horizonte; a Space, cujas atividades foram iniciadas em 1998, atua nos estados de Goiás e São Paulo, contando com escritórios regionais em Contagem, Ribeirão Preto e Itumbiara (Figura 2).

No segmento *turismo e entretenimento*, o Rio Quente Resorts, sediado no município de Rio Quente-GO (Figura 2), está entre os principais parques aquáticos do país, atraindo grande número de turistas, que, em 2006, atingiu 804 mil pessoas (Relatório de Sustentabilidade - 2006). No segmento *telecom*, as informações acerca da espacialidade da CTBC, assim como de suas empresas controladas, cujas sedes encontram-se situadas também em Uberlândia e os escritórios regionais situados em Belo Horizonte, Patos de Minas, Ituiutaba, Uberaba, Pará de Minas (MG), Brasília (DF), Campinas, Ribeirão Preto, Franca, São Paulo (SP), Itumbiara, Goiânia (GO) e Rio de Janeiro (RJ), destacando que o ACS possui filial em Campinas e a Engeset conta com escritórios regionais em Belo Horizonte, Ribeirão Preto, Franca e Rio de Janeiro (Figura 2), serão analisadas ao longo de texto.

Ademais, na Figura 2 encontra-se nitidamente expressa a rede urbana da *holding* Algar, já que, como aponta Hymer (1978), as corporações possuem uma rede de *idades-chave*. A constituição dessa rede orientou-se, inicialmente, pela incorporação de pequenas cidades no entorno imediato de Uberlândia, contribuindo inclusive para a ampliação da *hinterlândia* desse centro; em seguida, pela incorporação de centros de maior porte e pela formação de um território particular de atuação, por intermédio das concessões governamentais, indicando práticas de seletividade espacial, por meio das quais as corporações apropriam-se de parcelas do território; e, por fim, por uma dispersão espacial relativamente orientada em direção à denominada *região concentrada*<sup>15</sup>, com o privilegiamento das cidades médias e grandes, bem como das metrópoles, e, secundariamente, em direção às áreas de fronteira de modernização (Figura 2).

Trata-se, na verdade, de etapas de expansão orientadas por lógicas específicas a cada uma dessas três fases histórico-geográficas. Vale ressaltar que, de acordo com Hakanson (1979), as corporações adotam, mormente, três estratégias básicas de expansão, a saber: penetração no mercado imediato, concentração vertical e horizontal da escala de atuação e procura de novos mercados<sup>16</sup>. Ademais, é certo que essas táticas de re-ordenamento territorial são alicerçadas via rede urbana e estão relacionadas com os interesses estratégicos para garantir sua reprodução como corporação.

<sup>14</sup> Com a compra de uma fábrica de moagem de óleo, em Uberlândia, hoje a ABC Inco, o então Grupo ABC, deu início ao processo de diversificação horizontal de suas atividades.

<sup>15</sup> Termo utilizado por Santos (1993) para caracterizar a área onde o *meio técnico-científico-informacional* expande-se de forma contínua e que abrange os estados do Sudeste e Sul do país.

<sup>16</sup> A respeito dos processos de expansão de firmas, empresas e corporações, ver também Kafkalas (1985).

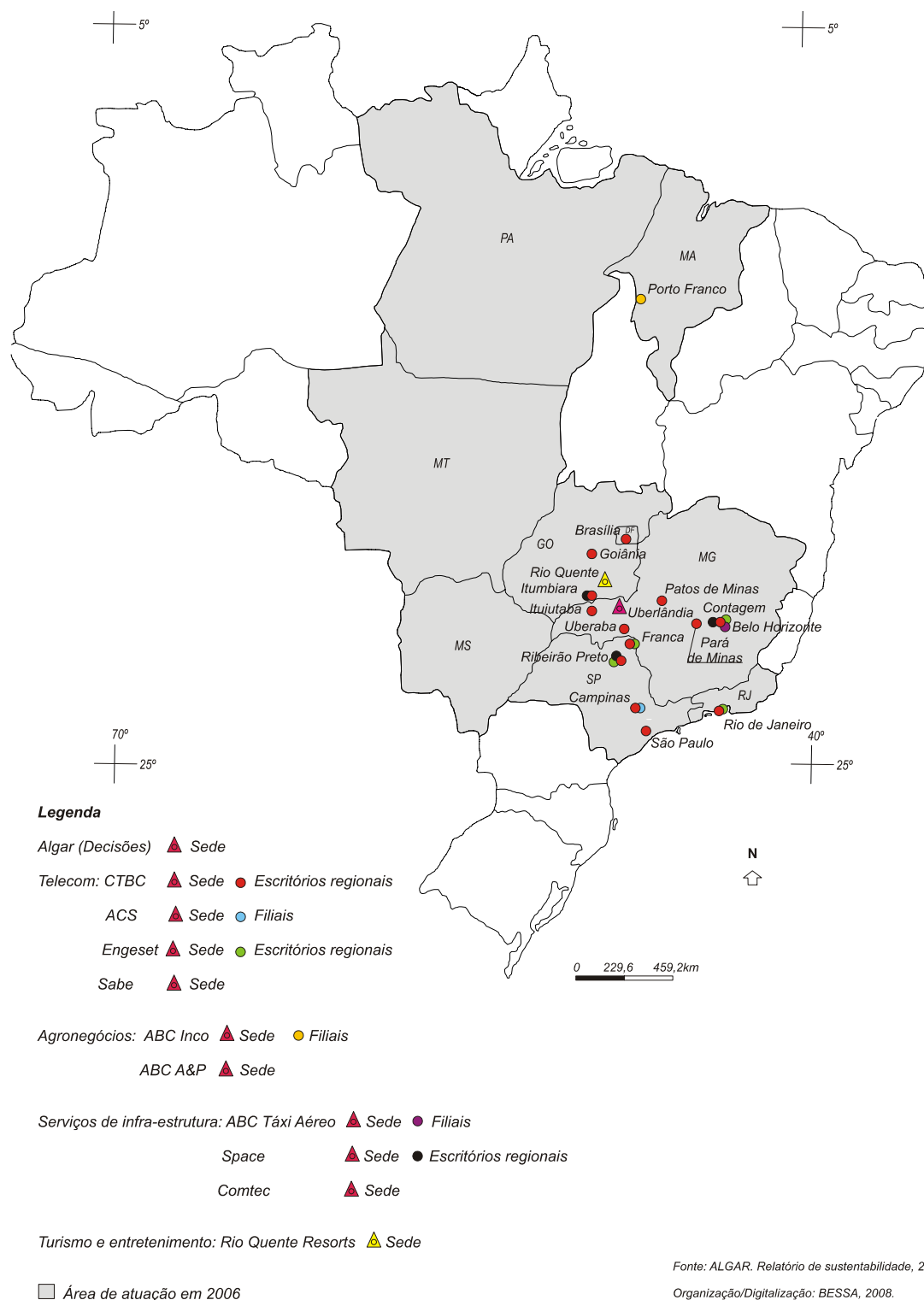


Figura 2 - Holding Algar: área de atuação das empresas controladas, 2006

## As práticas socioespaciais e a gênese da CTBC

Os primeiros serviços telegráficos chegaram a Uberlândia em 1895, com a Companhia Mogiana de Estradas de Ferro, orientando-se, portando, pelos traçados da ferrovia e das estradas de rodagem<sup>17</sup>. Na cidade, a partir de 1910, foi firmado contrato de concessão para a exploração dos serviços telefônicos entre a Câmara Municipal e Carmindo Coelho. Tal contrato de concessão, em 1917, foi transferido para José Monteiro da Silva e, em 1919, para os irmãos Arlindo Teixeira Júnior, proprietário da Casa Comercial Teixeira Costa e Cia., e Tito Teixeira, político local, que formaram a Companhia Irmãos Teixeira, que, nesse momento, contava com uma mesa comutadora com capacidade para atender 50 telefones, como observado no Gráfico 2. Nota-se, portanto, a formação de uma elite com acumulações urbanas, caracterizada pela figura do comerciante e do político. Esses promoveram a primeira expansão da companhia, que passou a prestar serviços em Tupaciguara e Ituiutaba, em Minas Gerais, e Itumbiara, em Goiás, como observado na Figura 3, por meio de uma linha de fio de ferro que seguia pelas estradas de rodagem da Companhia Mineira de Auto Aviação. Em 1932, essa companhia passou a chamar-se Empresa Telefônica Teixeira, porque Arlindo Teixeira Júnior transferiu a sociedade para Tito Teixeira. Apesar das dificuldades da época, esse promoveu a expansão da base técnica, instalando, em 1941, um sistema automático de telefonia, que contava com 500 terminais telefônicos (Gráfico 2), além de promover nova ampliação da área de atuação da Companhia, que passou a prestar serviços de telefonia em Monte Alegre de Minas, em Minas Gerais, e Buriti Alegre, em Goiás (Figura 3) (TEIXEIRA, 1970. BESSA, 2001).

Desse modo, a telefonia em Uberlândia, por meio de concessão renovada ainda em 1926 com a Câmara Municipal, era de responsabilidade da Empresa Telefônica Teixeira, que, em 1954, foi adquirida pela sociedade anônima organizada por Alexandrino Garcia, então presidente da Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Uberlândia-Aciapu, juntamente com Hélvio Cardoso, Francisco Caparelli, Elpídio Aristides de Freitas e outros acionistas minoritários<sup>18</sup>. Tal fato indica a importância das alianças estratégicas entre as famílias tradicionais e as famílias emergentes, a exemplo dos Garcia, de modo a garantir a conciliação dos interesses, além de demonstrar que os grupos tradicionais receberam relativamente bem a emergência de novas forças, que, com certeza, seriam capazes de alterar os rumos da economia e da política local. Nesse caso, observa-se também que tal conciliação ocorreu no seio da Aciapu<sup>19</sup>, que representava parte do empresariado local.

A captação de recursos da família Garcia (de origem portuguesa, que emigrou para o Brasil em 1919) foi iniciada a partir de investimentos realizados em Uberlândia, orientados pelas conjunturas locais da época, quer dizer, diretamente relacionados com as funções básicas da própria cidade, que passou a desempenhar importante intermediação nos circuitos de comercialização de produtos agropecuários e de distribuição de produtos industriais, como aponta Bessa (2007). Dentre os investimentos realizados destacaram-se os fretes de caminhão realizados por José Alves Garcia e seus filhos<sup>20</sup>; o beneficiamento de arroz, numa cerealista que, primeiramente, foi denominada José

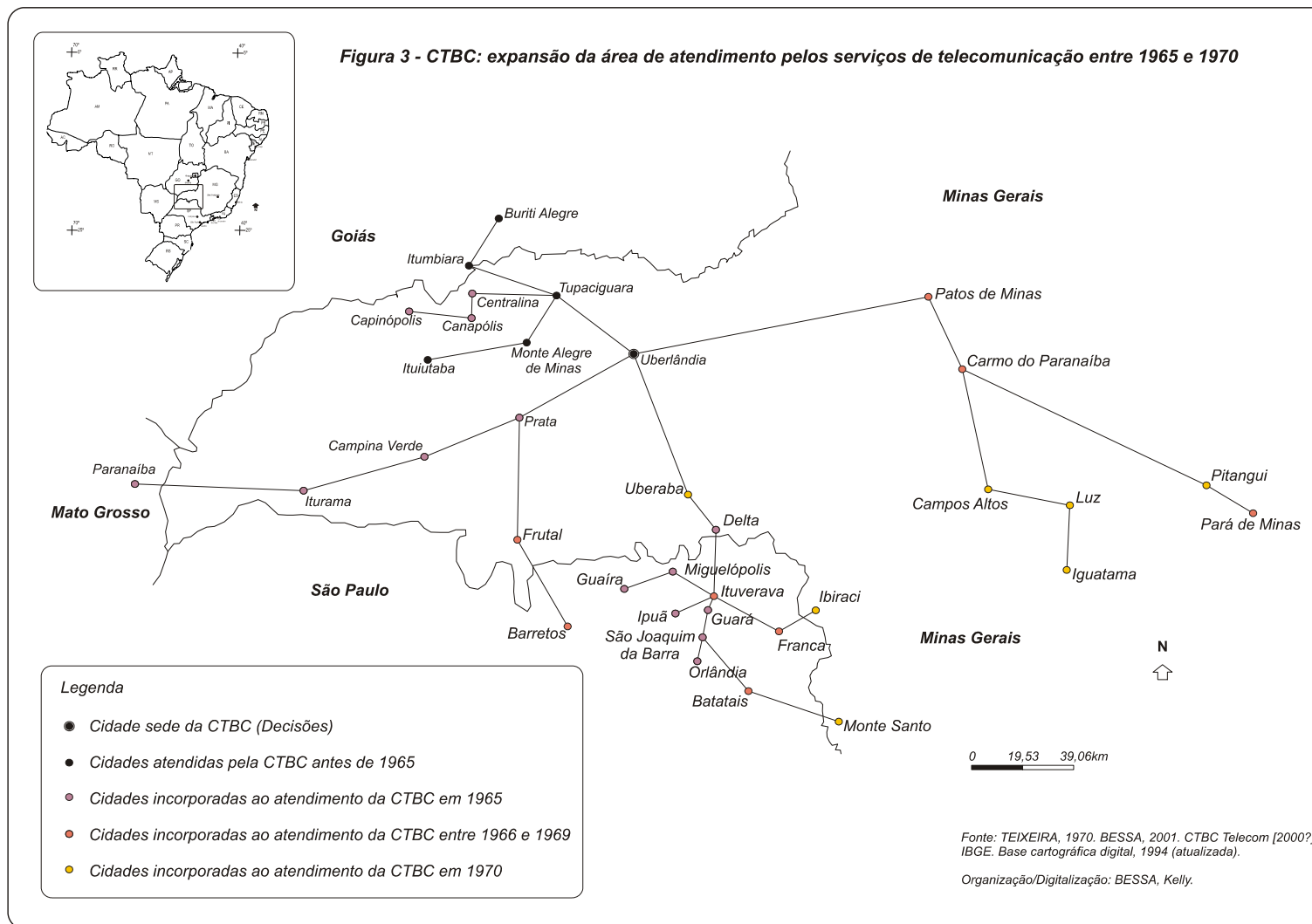
<sup>17</sup> Santos e Silveira (2001, p.27) apontam, para esse período, a emergência de "...um meio técnico da circulação", particularmente pela implantação das ferrovias, estradas de rodagem, portos e telégrafos, que criava as bases materiais para a integração do território e consolidação do capital industrial.

<sup>18</sup> De acordo com Luiz Alberto Garcia, em entrevista ao Centro de Memória da CTBC, o capital para a compra da Teixeira foi levantado em Uberlândia: "...foram vendidas ações em Uberlândia para toda a sociedade uberlandense, que comprou ações da empresa nova". Segundo ele, "...os quatro diretores [Alexandrino Garcia, Hélvio Cardoso, Francisco Caparelli, Elpídio Aristides de Freitas] tinham uma quantidade maior de ações da empresa nova, mas essa quantidade de ações não passava de 2%, 3%. Os quatro diretores reunidos talvez não tivessem 10% das ações da CTBC".

<sup>19</sup> A Aciapu foi criada, em 1933, pelo e para o capital local, atuando no sentido de fortalecer estes capitais, fossem eles agropecuários, industriais, comerciais ou financeiros (CARVALHO, 2000).

<sup>20</sup> Nesse período, a cidade contava com uma importante frota de caminhões. Segundo Bessa (2007, p.137), "...o motorista de caminhão autônomo tornou-se figura notória, sendo responsável pela efetiva penetração do comércio uberlandense em territórios goiano e matogrossense. Nesses territórios, tais motoristas, em seus próprios veículos e pelo ganho do frete, recolhiam os pedidos de comerciantes varejistas em muitas cidades. Essas encomendas eram compradas nos atacadistas de Uberlândia, de onde esses motoristas, conhecidos como *chauffeurs*, retornavam fazendo as entregas, recebendo os pagamentos e recolhendo novos pedidos. Na viagem de volta a Uberlândia, os motoristas compravam produtos primários para as indústrias de beneficiamento. Fica evidente que tais profissionais participavam de dois circuitos espaciais: na distribuição de produtos industrializados, pois estabeleciam relações com os pequenos varejistas e com os atacadistas uberlandenses, e na comercialização dos produtos rurais, uma vez que estabeleciam interações com os produtores e com as indústrias de beneficiamento, também sediadas em Uberlândia", e, por essa razão alguns acumularam um montante razoável de capital.





Garcia e Filhos, e, posteriormente, Alexandrino Garcia e Irmãos<sup>21</sup>; a venda de combustíveis, por meio do aluguel de um posto instalado na estrada que ligava São Paulo a Goiás e Mato Grosso (1941), que, já em 1944, foi transformado em uma revendedora da General Motors; e a criação, em 1950, da empresa Garcia Indústria e Comércio (a Garinco), que atuava no mesmo ramo de atividade, a revenda de automóveis.

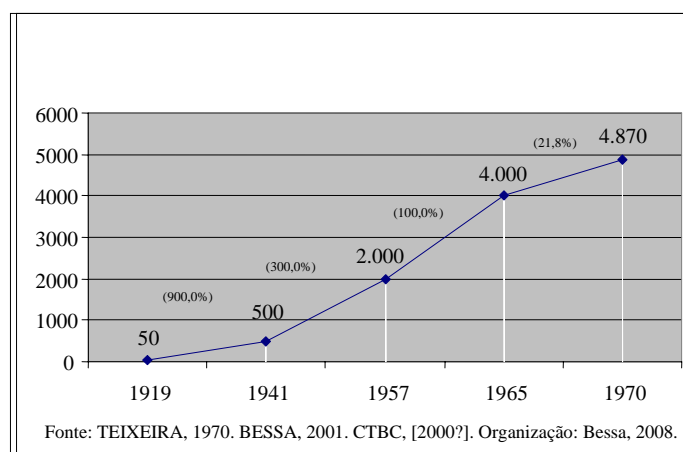


Gráfico 2 - CTBC: evolução no número e percentual de telefones entre 1919 e 1970

O apontamento das formas de capitalização dessa família auxilia na compreensão do surgimento de novas forças sociais urbanas que, gradativamente, foram se estruturando na cidade, ou seja, permite o entendimento da ascensão das elites locais, bem como das relações sociais intervenientes na recomposição desse grupo, sugerindo inclusive os canais de recrutamento, com destaque para a Aciapu, que, gradualmente, foi absorvendo novos quadros dirigentes, a exemplo de Alexandrino Garcia e de Alair Martins, do atacadista-distribuidor Martins.

A partir da aquisição da Teixeira, essa empresa passou a chamar-se Companhia de Telefones do Brasil Central-CTBC (hoje Companhia de Telecomunicações do Brasil Central) e manteve as concessões obtidas por Tito Teixeira, assim como obteve novas concessões<sup>22</sup>, ampliando sua área de atuação, primeiramente, em cidades vizinhas a Uberlândia e, posteriormente, em cidades no Alto Paranaíba e nos estados de Goiás, São Paulo e Mato Grosso do Sul (Figura 3). Para sustentar a expansão e melhorar os serviços, fez-se necessário a substituição das linhas de ferro por linhas de cobre, assim como a importação de uma central

<sup>21</sup> Desde o final do século XIX, ocorreu um aprofundamento das relações comerciais e uma dinamização da agricultura, sobretudo na produção de alimentos, avolumando-se também o beneficiamento e a comercialização de cereais, especialmente de arroz, que, como observa Bessa (2007), era o principal cereal produzido na região. A esse respeito, Singer (1968, p.232) observou que *...o centro de rizicultura de exportação de Minas se localizava no Triângulo: em 1909, de 5.826 toneladas exportadas por Minas, 4.210 toneladas foram exportadas pela Mogiana*. Até a segunda metade do século XX, os produtos agropecuários asseguraram a emergência dos núcleos urbanos responsáveis diretamente pela mercantilização e beneficiamento desses produtos, sobretudo arroz e carne, a exemplo de Uberaba e Uberlândia.

<sup>22</sup> As concessões, nesse período, eram cedidas pelas municipalidades. As prefeituras sempre exigiam serviços telefônicos automáticos, todavia, nos centros de pequeno porte, tais serviços eram bastante onerosos e, por essa razão, estabelecia-se um compromisso com as prefeituras para a implantação inicial de serviços semi-automáticos que seriam transformados em automáticos assim que o número de usuários atingisse 600 linhas. Cumpre registrar que as centrais telefônicas eram expansíveis, geralmente, de 200 em 200 linhas, de 500 em 500 linhas, de 800 em 800 linhas. Dessa maneira, a CTBC transferia a responsabilidade de melhoria dos serviços para as prefeituras ficando, de tal modo, isenta das pressões pela automatização dos serviços nas localidades com menos de 600 usuários, além disso, passava a exercer pressão sobre as autoridades para que, junto às localidades, conseguissem atingir a meta mínima.

telefônica da Suécia, cuja tecnologia era da Ericson<sup>23</sup>. Para a aquisição dessa central e de novos 1.500 telefones, foi feita uma lista com os 500 usuários dos telefones antigos e com os 1.500 pretendentes aos novos telefones, pois foi necessário recolher, entre esses, o capital para a obtenção dessa central. As negociações com esses usuários foram realizadas com ações da empresa, que, portanto, passou a contar um número maior de acionistas. De acordo com Alberto Luiz Garcia, em entrevista ao Centro de Memória da CTBC, "...foi como a diretoria [da CTBC] resolveu o problema financeiro da empresa que estava nascendo", ou seja, a venda de ações permitiu a capitalização da corporação<sup>24</sup>. Tais serviços, contudo, eram ainda bastante deficientes, visto que, em 1957, a CTBC contava apenas com 2.000 terminais telefônicos (Gráfico 2).

A partir dessa data, Uberlândia passou a contar com quatro canais de microondas, que faziam parte do *link* de 120 canais construído, pelo Departamento de Transmissão Urbana e Interurbana-CTUI de Brasília, para ligar o Rio de Janeiro à nova capital federal. Tratava-se de uma estação tronco, de um sistema de microondas de alta capacidade, que possibilitava ligações entre Brasília-Rio de Janeiro, via Belo Horizonte e também via São Paulo. Tal sistema de microondas ampliou a capacidade polarizadora de Uberlândia, pois, já em 1965, a CTBC contava com 4.000 terminais telefônicos (Gráfico 2), prestando serviços em vários outros municípios e localidades, a saber: Campina Verde, Canápolis, Capinópolis, Centralina, Iturama, Prata e Delta, em Minas Gerais; São Joaquim da Barra, Guará, Guaíra, Miguelópolis, Ipuã e Orlândia, em São Paulo; e Paranaíba, no Mato Grosso do Sul (Figura 3). Desse modo, o investimento estatal serviu de alavancagem para a expansão dessa empresa privada, que, até aquele momento, não havia conseguido melhorar efetivamente seus serviços.

Quando do estabelecimento do monopólio estatal das telecomunicações, a CTBC, em função de estar com suas concessões atualizadas, assim como pelas estratégias políticas de Alexandrino Garcia e também de Rondon Pacheco<sup>25</sup>, permaneceu com o seu controle privado, apesar da vinculação ao sistema Telebrás em 1969. Nesse referido ano, essa empresa já contava com 4.870 telefones instalados (Gráfico 2), posto que incorporou as empresas telefônicas de Patos de Minas, Carmo do Paranaíba, Frutal e Pará de Minas, em Minas Gerais; e Barretos, Ituverava, Batatais e Franca, em São Paulo (Figura 3). A partir da década de 1970, a CTBC realizou investimentos respeitáveis na construção e estruturação de *fixos* capazes de interligar a cidade e a região por meio de equipamentos de transmissão e de recepção, além de incorporar as empresas telefônicas de Uberaba, Luz, Pitangui, Ibiraci, Monte Santo de Minas, Campos Altos e Iguatama, em Minas Gerais (Figura 3). Em entrevista ao Centro de Memória da CTBC, Luiz Alberto Garcia afirmou que "...a CTBC teve dois tipos de crescimento: crescendo com novas concessões e comprando outras". De fato, algumas concessões foram obtidas por meio de licitações governamentais, enquanto outras foram conseguidas por meio da compra direta do direito de exploração dos serviços, a exemplo de Prata, Uberaba, Franca, Batatais, Orlândia, dentre outras.

É importante ressaltar que, em 1984, a CTBC foi selecionada, pelo Ministério das Comunicações e pela Telebrás, juntamente com a empresa ABC X-tal, para industrializar a

<sup>23</sup> Cumpre registrar que tal central telefônica foi inaugurada por Rondon Pacheco, ilustre político local, que, em entrevista ao Centro de Memória da CTBC, disse: "...minhas luzes jurídicas e políticas valeram alguma coisa a eles [referindo-se aos acionistas principais da CTBC, Alexandrino Garcia, Hélvio Cardoso, Francisco Caparelli e Elpídio Aristides de Freitas], porque eles tinham as luzes empresariais e eu pude adverti-los sobre muitas contingências".

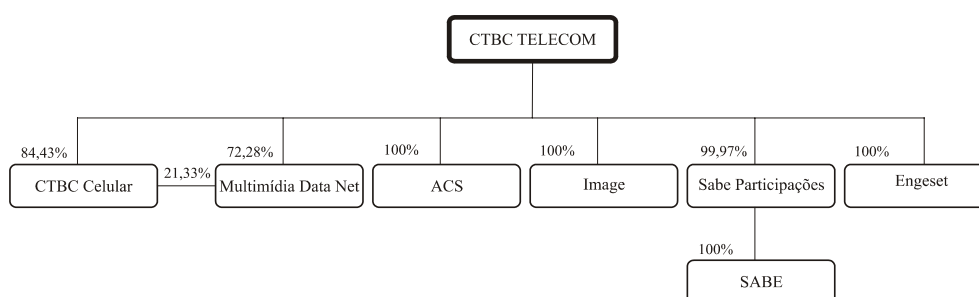
<sup>24</sup> Tais ações foram readquiridas, gradativamente, por Alexandrino Garcia, inclusive as ações de Hélvio Cardoso, que era o maior acionista.

<sup>25</sup> Esse notório político local, que fora deputado federal em 1947, chefe da Casa Civil do governo Costa e Silva entre 1968-1969 e governador do estado em 1971, teve participação importante na expansão e consolidação da CTBC, inclusive na obtenção das concessões cedidas pelos governos desse período e, não menos importante, no fato de tal empresa não sofrer estatização. Contudo, em função das pressões exercidas pelos governos militares, foram perdidas algumas concessões, a exemplo de Morrinhos e Goiatuba, em Goiás, de Bambuí, em Minas Gerais, e de Barretos, em São Paulo. Nota-se que as articulações entre os agentes econômicos e os agentes políticos apresentam, na maioria das vezes, contornos pouco definidos, porém com resultados bastante significativos, especialmente na expansão das empresas desses agentes econômicos.

fibra óptica<sup>26</sup>, o que comprova o papel do poder público na sua expansão, bem como revela as redes de poder instituídas ao longo do processo de consolidação da empresa. Em função disso, introduziu o primeiro cabo óptico e a primeira Central Telefônica Computadorizada-CPA do interior do país; além da implantação de um *link* óptico interligando duas centrais telefônicas em Uberlândia.

Na década de 1990, o grupo investiu na prestação de serviços de engenharia de redes de telecomunicação, criando a Engeset (1992), sediada em Uberlândia; na implantação do sistema móvel de telefonia celular, com a criação da CTBC Celular (1993), também sediada em Uberlândia; e na aquisição de uma empresa de TV por assinatura, criando a Image (1995), igualmente com sede em Uberlândia. Atualmente essas empresas são controladas pela CTBC, como observado na Figura 4. Ressalta-se que a CTBC Celular foi pioneira na instalação de telefones celulares no interior do país, bem como no uso da tecnologia celular digital, além de oferecer serviço pré-pago para a telefonia celular, o que demonstra a capacidade técnica da empresa para implementar projetos que exijam elevado padrão tecnológico.

Com a privatização do sistema nacional de telecomunicações em 1997, a CTBC manteve sua área de concessão<sup>27</sup>, garantida mediante articulações com o Estado, e seguiu prestando serviços de telecomunicação no setor 3 e partes dos setores 25, 22 e 33, respectivamente nos estados de Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso do Sul e São Paulo, como retratado na Figura 5. Em 1998, inaugurou sua nova sede administrativa, sendo o primeiro edifício inteligente da região e do interior de Minas Gerais. Nela, implantou o Centro de Operação de Redes-COR, central eletrônica de controle remoto capaz de gerenciar toda a rede, todas as centrais telefônicas e todo o sistema óptico, em tempo real. Esse funciona 24 horas por dia e sete dias por semana, com uma rede completamente digitalizada e estruturada em anéis ópticos, que utilizam tecnologias de rede com alta velocidade, SDH, DWDM, ATM, Frame Relay, IP e VPN, que garantem um aumento substancial na capacidade de tráfego e a interconexão entre redes, resultando numa malha complexa, na qual *redes imateriais* passam a controlar o funcionamento de *redes materiais*, para utilizar os termos empregados por Silveira (1999). O Algar Call Center Service-ACS, com sede em Uberlândia, foi inaugurado em janeiro de 1999, atuando na prestação de serviços de *contact center*. Nota-se que sua expansão foi bastante acentuada, pois iniciou suas operações com 480 posições de atendimento, atendendo a apenas dois clientes, a American Express e a própria CTBC, e já em dezembro de 2000 contava com 2.500 posições, atendendo a vários clientes, dentre os quais a Intelig, o Martins, o Peixoto, a TAM, a Valecard e a Policard.

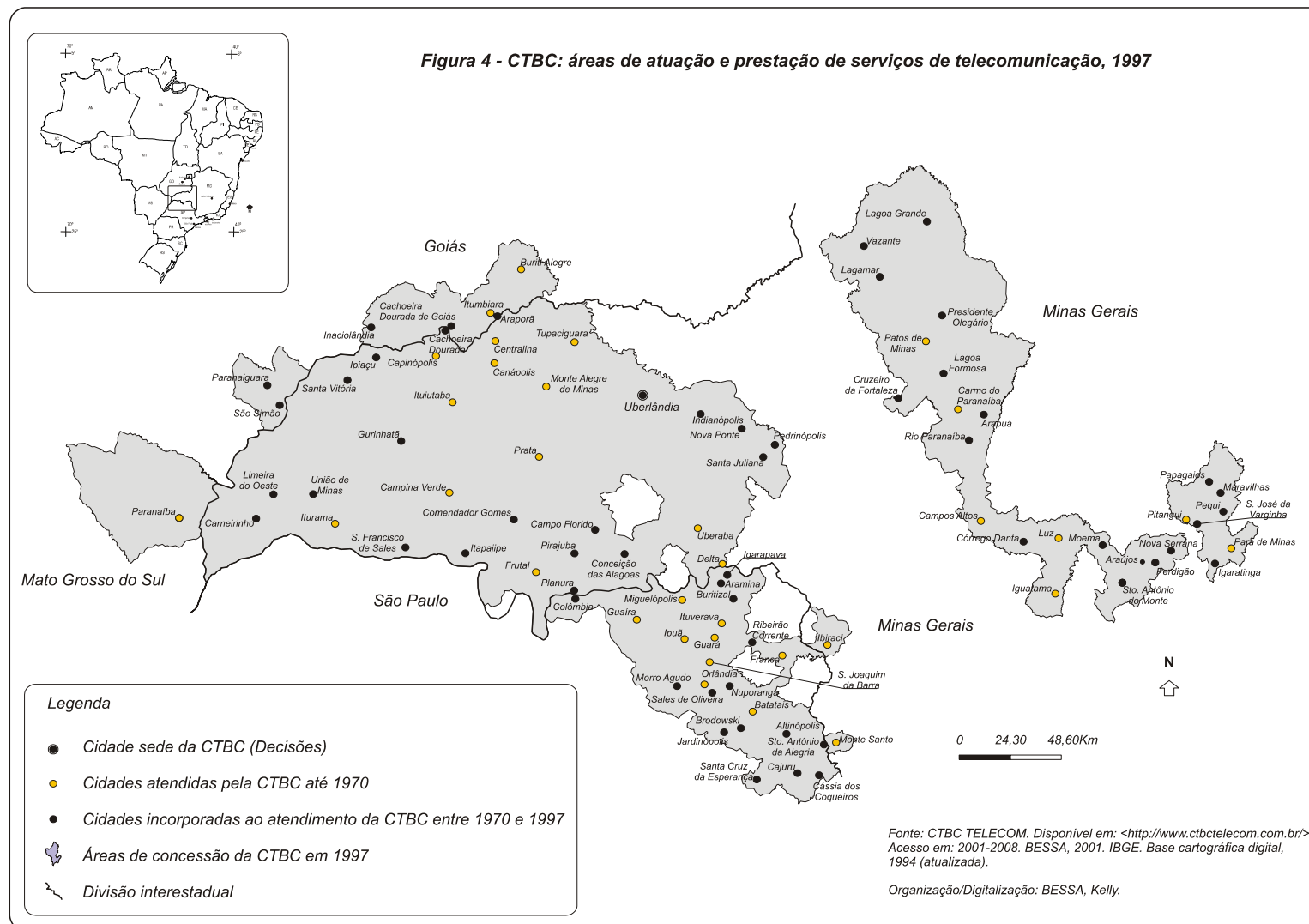


Fonte: CTBC. Relatório da Administração, 2006. Organização: BESSA, 2008.

Figura 3 - CTBC: organograma e estrutura acionária das empresas controladas, 2007.

<sup>26</sup> A tecnologia de fibra óptica brasileira foi desenvolvida, a partir de 1975, pelo CPqD, por meio de pesquisas financiadas pelo Estado. A fibra óptica facilita a transmissão de dados em alta velocidade e torna possível o uso de novos serviços, devido à maior capacidade de transmissão do sistema.

<sup>27</sup> Por área de concessão, entende-se a respectiva área delimitada pela Anatel onde uma dada concessionária pode explorar os serviços de telecomunicações a ela outorgados nos termos de seu contrato de concessão.





Ainda no seu processo de expansão, a CTBC adquiriu, em 2004, um provedor de Internet, em Ribeirão Preto; ampliou os serviços de *contact center*, tanto em Uberlândia, que passou a contar com 3.500 posições de atendimento, como em Campinas, onde instalou 1.500 posições de atendimento; bem como adquiriu empresa hoje denominada CTBC Multimídia Data Net (anteriormente CTBC Multimídia), em São Paulo. Ademais, mantém importantes interações interempresas, especialmente por meio das parcerias tecnológicas com Alcatel, Cisco, ECI, Huawei, Siemens, HP, IBM, Ericsson, EMC e BMC. Ressalta-se que a CTBC, em função da complexidade dos serviços prestados, precisa manter relações com empresas que garantam sua constante modernização tecnológica, assim como necessita sustentar investimentos em pesquisa, de modo a garantir sua expansão e consolidação.

De modo geral, sua operacionalização, em conformidade com as concessões e permissões que lhe foram outorgadas, encontra-se delimitada à prestação de serviços de telecomunicações e demais atividades necessárias à efetivação de tais serviços, para os quais possui autorização para atuar em todo o território nacional, com exceção das atividades de TV por assinatura e de telefonia celular, cujos serviços continuam sendo prestados apenas em suas respectivas áreas de concessões, expressando um campo de interdependências que se traduz nas articulações intra-empresa, posto que sua organização interna é bastante complexa (Figura 4), produto direto das estratégias de diversificação vertical, assim como se traduz nas parcerias com o Estado<sup>28</sup> e nas alianças e relações com empresas do mesmo setor, concorrentes ou parceiras, pois é certo que a gestão territorial da corporação desenvolve-se num ambiente altamente competitivo, porém com amplas possibilidades de criação de complementaridades.

#### **A dimensão geográfica da rede de controle técnico e político da CTBC**

Atualmente, segundo dados do Resultado do 4º Trimestre - 2007 e do Relatório da Administração - 2006, a CTBC conta com uma ampla escala de operações, pois presta serviços (a) de telefonia fixa (local e longa distancia nacional/internacional, com o código 12, via acordos de cobertura), no qual possui 658 mil clientes e é líder de mercado em telefonia local e de longa distância em sua área de concessão, atendendo, respectivamente, a 96% e a 74% das ligações; (b) de telefonia móvel celular, no qual conta com 361 mil clientes, prestando serviços na banda A em 304 localidades, situadas em Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul, por meio da CTBC Celular; (c) de *contact center*, por meio do ACS, que possui capacidade para 5.000 posições de atendimento, sendo 3.500 posições em Uberlândia e 1.500 posições em Campinas, das quais 4.850 posições encontram-se ocupadas e responsáveis por fazer e receber cerca de 10 milhões de ligações por mês<sup>29</sup>; (d) de distribuição de sinais de TV por assinatura, via cabo, com concessão para atuar em Araguari e Uberlândia, por meio da Image, que conta com uma rede de 930 quilômetros de extensão, que atinge um total de 111 mil residências, com aproximadamente 41 mil clientes; (e) de acesso a Internet, por meio da CTBC Multimídia Data Net, que oferece serviços de banda larga, linha discada, rádio e outros, contando com 183 mil clientes; (f) de transmissão de dados em longa distância, também por meio da CTBC Multimídia Data Net, no qual conta com 102 mil clientes; (g) de construção e manutenção de redes de telecomunicações, por meio da Engeset; (h) além de produção, publicação e distribuição de listas telefônicas (Lista SABE), guias de endereços (Guia SEI) e listas de produtos e serviços pela Internet, por meio da empresa SABE. Para a prestação desses serviços, a CTBC controla sete empresas (Figura 4), sediadas em Uberlândia, Ribeirão Preto e São Paulo, cujos circuitos de cooperação ultrapassam os limites da região, propiciando notório processo de acumulação.

As informações referentes ao número de terminais telefônicos e de acesso à Internet ilustram o crescimento dos serviços prestados pela CTBC, como demonstrado na Tabela 1. No início dos

<sup>28</sup> Como salienta Silva (2003, p.214), o Estado segue, apesar das mudanças impostas pela globalização, marcadamente pelo enfraquecimento do Estado frente ao domínio das corporações, como "...o parceiro por excelência para as estratégias dos empresários", que se beneficiam e, igualmente, influenciam suas políticas econômicas.

<sup>29</sup> O ACS Call Center ocupa o 5º lugar no *ranking* das empresas de *contact center* no Brasil. Seus principais clientes são: American Express, Martins, Avon, Claro, Dupont, Intelig, Monsanto e Tim, além de empresas da própria Algar como a CTBC, o Rio Quente Resorts e a Sabe.

anos 1980, a operadora contava com 41.399 terminais telefônicos em serviço, dentre os quais, 41.262 eram telefones fixos, 105 telefones públicos e 32 telefones rurais (UBERLÂNDIA-92, 1992. RNT, 1998). Em 2000, esses números atingiram 788.127 terminais telefônicos, dos quais 559.059 eram telefones fixos em serviço, 216.205 telefones celulares em serviço, 11.000 telefones públicos e 1.863 telefones rurais (BESSA, 2001)<sup>30</sup>. Em 2005, a empresa operava com 712.000 em serviços e 384.000 celulares em serviço, que totalizavam 1.096.000 terminais em serviço (BESSA, 2007a). Segundo dados do Resultado do 4º Trimestre - 2007, apesar da redução da base das telefonias fixa e celular (em relação ao ano de 2005), a prestação de serviços da CTBC apresentava números bastante notórios, tanto na telefonia fixa, que seguiu contando com uma planta instalada de 861 mil linhas, das quais 658 mil em serviço (redução de 7,6%, em relação ao ano de 2005), destacando as mudanças no perfil de uso para o sistema pré-pago, que já representava 31,0% (203.980 linhas) desse tipo de telefonia; como na telefonia celular, que passou a contar com 361 mil linhas (redução de 6,0%, em relação ao ano de 2005), das quais 234 mil linhas (64,8%) eram pré-pagas; como também nos serviços de acesso à internet banda larga - ADSL<sup>31</sup>, cuja base de acessos em serviço passou de 60 mil, em 2005, para 183 mil, em novembro de 2007, expressando aumento de 205,0%. Dessa forma, a CTBC passou a contar com um dos maiores índices de teledensidade do Brasil, a saber: 35,23 para telefonia fixa e 14,41 para celulares, por grupo de 100 habitantes<sup>32</sup>. Esse indicador também representa uma importante evolução, pois, em 1980, esse índice era de 11,6 por grupo de 100 habitantes; e, considerando o ano de 1993, quando do início da telefonia celular, o índice era de 12,6 por grupo de 100 habitantes.

Tabela 1

CTBC: evolução do número de terminais de telefonia fixa e celular, 1980-2005

Terminais	1980	1990	Evolução 1980-90 (%)	2000	Evolução 1990-00 (%)	2005	Evolução 2000-05 (%)
Terminais fixos <sup>1</sup>	41.262	250.197	506,4	559.059	123,4	712.000	27,4
Terminais fixos <sup>2</sup>	--	--	--	712.173	--	861.000	20,9
Celulares <sup>1</sup>	--	1.196 <sup>3</sup>	--	216.205	17.977,3 <sup>4</sup>	384.000	77,6
Celulares <sup>2</sup>	--	-	--	361.541	--	--	--
Telefones públicos	105	334	218,1	11.000	3.193,4	--	--
Telefones rurais	32	171	434,4	1.863	989,5	--	--
<b>Total<sup>5</sup></b>	<b>41.399</b>	<b>250.702</b>	<b>505,6</b>	<b>788.127</b>	<b>214,4</b>	<b>1.096.000</b>	<b>39,1</b>

Fonte: UBERLÂNDIA-92, 1992. RNT, 1998. BESSA, 2001. CTBC TELECOM. Disponível em: <<http://www.ctbctelecom.com.br/>> Acesso em: 2006. Organização: BESSA, 2008.

<sup>1</sup> Terminais (fixo e celulares) em serviço. <sup>2</sup> Terminais (fixo e celulares) instalados. <sup>3</sup> Dado referente ao ano de 1993. <sup>4</sup> Dado referente à relação 1993 e 2000. <sup>5</sup> O total refere-se aos terminais em serviço. No ano de 1990, a totalização refere-se à soma dos terminais fixos, telefones públicos e rurais. Em 2005, o total refere-se à soma dos terminais fixos e celulares em serviços.

A escala espacial de atuação dessa corporação também foi bastante ampliada, resultado tanto da aquisição de empresas já existentes como de investimentos diretos da própria empresa. Além disso, percebe-se nitidamente um conjunto de práticas espaciais<sup>33</sup>, cuja racionalidade

<sup>30</sup> Juntamente com o aumento dos números de telefones, tem-se também a substituição da tecnologia eletrônica analógica pela tecnologia digital. Atualmente, no que tange à telefonia fixa, o índice de digitalização da base material é de 95,34%, e para a telefonia celular é de 75,95%.

<sup>31</sup> Por banda larga, entende-se a conexão para a transmissão de dados, voz e imagem com alta velocidade.

<sup>32</sup> Segundo dados da Anatel, o Brasil contava com 27,3 terminais fixos instalados/100 habitantes, 20,7 terminais fixos em serviço/100 habitantes e 20,3 terminais móveis celulares/100 habitantes, que totalizavam uma densidade de telefones total de 73,9/100 habitantes, em 2006.

<sup>33</sup> Tal conjunto se apóia em práticas espaciais comuns às corporações multifuncionais e multilocalizadas, dentre as quais: "...seletividade espacial, fragmentação/remembramento espacial, antecipação espacial, marginalidade espacial e reprodução da região produtora", como explica Corrêa (1992, p.116).

serve aos propósitos da acumulação de capital e qualifica essa corporação como um agente da gestão territorial, caracterizadas pela seletividade/antecipação espacial, sobretudo relacionada ao mercador consumidor, às condições de renda da população e à presença de infra-estrutura, posto que a expansão dá-se em direção à *região concentrada*; pela fragmentação/remembramento espacial, mormente pelas reestruturações organizacionais e territoriais<sup>34</sup>, com o fechamento de unidades com localização desfavorável, a aglutinação de empresas em favor da otimização organizacional e a implantação de novas filiais em condições ou locais bastante favoráveis; e pela reprodução da região de atuação, marcadamente em decorrência da gestão ampla do território e da ação de elites locais empreendedoras, que procuram diferenciar suas cidades e regiões, no intuito de criar uma relativa autonomia econômica e política, um conjunto de interesses locais e regionais e, até mesmo, condições de concorrência com os grandes centros e mesmo com as metrópoles. Corrêa (1991, p.140) observa que esse "...conjunto de práticas efetivadas pelas grandes corporações tem uma necessária espacialidade", além do mais garante a gestão e o controle eficiente do território, a reprodução das condições gerais de existência da corporação e formas ampliadas de acumulação de capital

Em 1980, a CTBC atendia 81 localidades, sendo 49 em Minas Gerais, 22 em São Paulo, 8 em Goiás e 2 no Mato Grosso do Sul. Em 1997, quando da privatização do setor, a empresa atendia a uma área que se estendia por 102 mil Km<sup>2</sup>, onde estavam contidas 305 localidades<sup>35</sup>, sendo 252 em Minas Gerais, 34 em São Paulo, 11 em Goiás e 8 no Mato Grosso do Sul, como retratado nas Figuras 5 e 6. Com a privatização do setor, a CTBC, juntamente com a CTBC Celular, passou a atuar no bloco regional Tele Norte-Leste<sup>36</sup>, no setor 3 e partes dos setores 25, 22 e 33, respectivamente nos estados de Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso do Sul e São Paulo (Figuras 5 e 6). Em 2002, essa empresa conquistou autorização para atuar em novas regiões, aumentando consideravelmente sua área de atuação, pela possibilidade de atuar em todo o território brasileiro, por meio de serviços de longa distância nacional e internacional, e gerando, conseqüentemente, efeitos significativos na sua estrutura espacial (Figura 5). Trata-se de fato daquilo assinalado por Silveira (1999) como *redes domésticas hegemônicas*, pois, apesar da inovação técnica e da expansão territorial, essas redes destinam-se, sobretudo, a um movimento endógeno, porém são a base para um amplo leque de comandos fundamentados nas redes de teleação.

A CTBC atende, atualmente, a cerca de 3,5 milhões de pessoas, dos quais 1.202.000 são clientes efetivos (Resultado do 4º Trimestre - 2007), com pontos de presença em Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal, interligados por uma rede óptica própria de longa distância (*backbone óptico*) e por anéis metropolitanos em São Paulo, Campinas, Paraná, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Ribeirão Preto e Curitiba, totalizando uma rede de 7,8 mil quilômetros, que perfaz 23 pontos de presença, com interconexões com *backbone* nacional e internacional, por meio de alianças estratégicas com redes de terceiros, o que indica interações interempresas, de modo a ampliar seu território de atuação e seu poder para concorrer com outras empresas. Essa complexa malha é gerenciada pelo Centro de Operação de Redes-COR, situado em Uberlândia, como retratado na Figura 5. Nota-se, portanto, que o esquema de prestação de serviços da CTBC é bastante ilustrativo da complexidade das práticas de gestão territorial dessa corporação, que assume uma espacialidade eminentemente hierárquica, incluindo uma segmentação espacial dos níveis administrativos, que conta com uma rede de *cidades-chave*. O centro de gestão e tomadas de decisão da CTBC, e também da Algar, é Uberlândia, uma *grande cidade regional*, como apontado por Bessa (2007), expressando que o poder de gestão, além de concentrar-se em poucos centros urbanos, pode partir de uma cidade intermediária.

<sup>34</sup> De modo a sanear as finanças, o grupo desfez-se de vários investimentos. Alguns foram revendidos, a exemplo da Irmãos Garcia (Garinco), em Uberlândia, de um frigorífico, em Iturama, da Telebra, no Rio de Janeiro, da Italtel, em Belo Horizonte, da Algar Bull, em São Paulo, da Tess, no interior de São Paulo, e da ATL, no Rio de Janeiro; enquanto outros tiveram suas atividades desativadas, a exemplo da ABC X-Tal, no Rio de Janeiro.

<sup>35</sup> Destas 305 localidades, 88 eram municípios, 49 eram distritos e 168 eram povoados.

<sup>36</sup>  *Holding* do setor de telecomunicações que reúne 16 empresas de telefonia fixa.

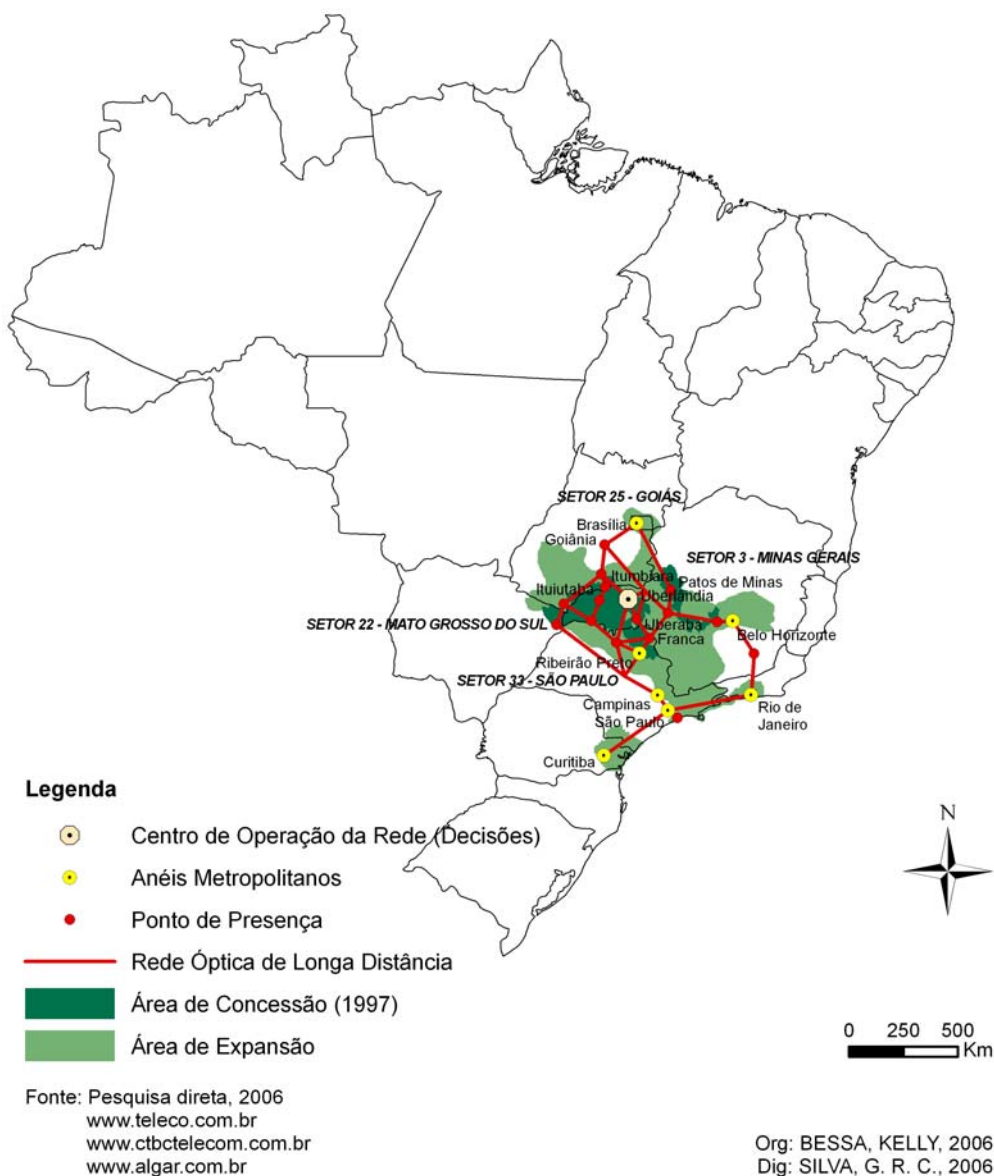


Figura 5 - CTBC: áreas de concessão e de expansão na prestação de serviços de telecomunicação, 1997-2006

### Considerações finais

Na pesquisa em tela, a análise foi direcionada no sentido de tornar inteligível o ordenamento territorial de uma corporação, a CTBC, destacando as etapas evolutivas de sua espacialidade, bem como suas intensas e complexas interações, internas à empresa, com a *holding* Algar, sua controladora, e com outras empresas. De um modo geral, a CTBC é uma corporação em rede, articulada por um sistema de objetos e ações, cujas atividades resultaram num ordenamento territorial reticular, que envolve várias localizações e uma multidirecionalidade dos fluxos que, efetivamente, articula suas atividades e suas interações, definindo, obviamente, sua espacialidade, pois, como observa Corrêa (1992), são as localizações e as interações que

definem o espaço de atuação de uma corporação.

Ao longo de sua expansão, a CTBC criou uma geograficidade própria, passível de ser desvendada por meio dos sucessivos re-ordenamentos territoriais, marcados por práticas socioespaciais, que resultaram em uma ampla escala de atuação; por sua natureza multifuncional, resultante da criação de filiais e empresas controladas, além dos processos de aquisição e fusão, que compreende, até mesmo, uma importante segmentação de suas atividades; por suas múltiplas localizações, estruturadas em níveis hierárquicos definidos pela importância do Centro de Operação de Redes-COR, situado em Uberlândia, que, na rede gestão dessa corporação, assume papel como centro de controle, e dos escritórios regionais e pontos de presença, situados em centros pequenos, médios e grandes, sobre os quais a corporação exerce papel econômico e político; e por suas interações na rede, consubstanciando múltiplas formas de intercâmbio entre as empresas do grupo e outras empresas, de maneira a possibilitar várias configurações. Nota-se que, no plano técnico, a CTBC prioriza investimentos em modernizações e mantém constantes interações com outros círculos de cooperação, revelando um campo amplo de interdependências, que se forma pela necessidade de domínio de novas tecnologias e de mercados.

Ademais, na trajetória dessa corporação destacam-se dois pontos fundamentais: a estatização e a privatização das telecomunicações no Brasil, que geraram profundas modificações nas articulações com o Estado, assim como estabeleceram fases novas de readaptação das estratégias e das práticas econômicas, políticas e socioespaciais. Cabe ainda comentar que, ao longo de seu processo de expansão e diversificação, essa empresa, paralelamente com sua controladora, a *holding* Algar, adquiriu notório poder político, derivado, em grande parte, de sua força econômica e de sua influência na política local, em especial por intermédio da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia-Aciub<sup>37</sup>, e nas redes políticas amplas estabelecidas, primeiramente, por Alexandrino Garcia e, posteriormente, por seu filho Luiz Alberto Garcia, ambos responsáveis por articulações políticas bastante complexas, indicando que essa corporação sempre fez e ainda faz parte de uma intrincada rede de poder, sobretudo pelas articulações com o Estado, no sentido de garantir seus interesses, sua reprodução e a acumulação ampliada de capital. É nessa perspectiva última que a trajetória dessa corporação engendrou rearranjos nas atividades e nos comandos, assim como mudanças na natureza das relações internas e externas, por meio das economias de escala, das cooperações, associações e negociações.

Enfim, trata-se de uma corporação com notório comando político-territorial, o que faz dessa *holding* um importante agente da gestão territorial, especialmente quando se considera a sua espacialidade, resultado das estratégias de diversificação vertical e horizontal, e ainda a sua capacidade de adaptação ante as mudanças conjunturais e estruturais, o que parece ser o elemento-chave para o entendimento da complexidade das suas escalas de operação e atuação, bem como das suas interações socioespaciais.

## REFERÊNCIAS

ACERVO CTBC 50 ANOS. **História da nossa terra**. Disponível em: <<http://www.museudapessoa.com.br/>>. Acesso em: 2008. (Centro de Memória da CTBC).

ALGAR. Disponível em: <<http://www.algar.com.br/>>. Acesso em: 2008.

ALGAR. **Relatório anual - 2005**. Disponível em: <<http://www.algar.com.br/>>. Acesso em: 2006.

ALGAR. **Relatório anual - 2006**. Disponível em: <<http://www.algar.com.br/>>. Acesso em: 2008.

ALGAR. **Relatório de sustentabilidade - 2006**. Disponível em: <<http://www.algar.com.br/>>. Acesso em: 2008.

BESSA, Kelly. **A dinâmica da rede urbana no Triângulo Mineiro: convergências e divergências entre Uberaba e Uberlândia**. Uberlândia: [s.n.], 2007. 348p.

<sup>37</sup> A partir de 1969, com a criação da Associação Rural e, posteriormente, do Sindicato Rural, a então Aciapu passou a ser conhecida como Associação Comercial e Industrial de Uberlândia-Aciub.



\_\_\_\_\_. **Convergências e divergências da urbanização em áreas de cerrado:** a dinâmica urbano-regional de Uberaba e Uberlândia (MG). 2007. 371f. Tese (Doutorado em Geografia) - Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2007a.

\_\_\_\_\_. **Constituição e expansão do meio técnico-científico-informacional em Uberlândia:** o lugar na era das redes. 2001. 333f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Instituto de Geografia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. 2001.

CARDOSO, J. G. **A reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil:** os caminhos da privatização e os desafios do aprendizado institucional da regulação. 1999. 129f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico). Instituto de Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. 2000.

CARVALHO, Rosana Areal de. **Uberlândia nas décadas de 50 e 60:** suporte para o desenvolvimento. 2000. 344f. Doutorado (Tese em História Econômica) - Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2000.

COELHO, Maria Célia N. A CVRD e o processo de (re)estruturação e mudança na área de Carajás (Pará). In: COELHO, M. C. N.; COTA, R. G. (Org.). **Dez anos da Estrada de Ferro Carajás.** Belém: UFPA/NAEA, 1997. p.51-78.

CORRÊA, Roberto L. **Corporação, práticas espaciais e gestão do território.** Revista Brasileira de Geografia, Rio de Janeiro, v.54, n.3, p.115-121, jul./set.1992.

\_\_\_\_\_. **Corporação e espaço - uma nota.** Revista Brasileira de Geografia, Rio de Janeiro, v.53, n.1, p.137-145, jan./mar.1991.

\_\_\_\_\_. **Corporação e organização espacial: um estudo de caso.** Revista Brasileira de Geografia, Rio de Janeiro, v.53, n.3, p.33-66, jul./set.1991.

CTBC TELECOM. Disponível em: <<http://www.ctbctelecom.com.br/>>. Acesso em: 2008.

CTBC TELECOM. **Perfil CTBC Telecom.** Uberlândia: CTBC Telecom, [2000?].

CTBC TELECOM. **Relatório da administração - 2006.** Disponível em: <<http://www.ctbctelecom.com.br/>>. Acesso em: 2008.

CTBC TELECOM. **Resultado do 4º trimestre - 2007.** Disponível em: <<http://www.ctbctelecom.com.br/>>. Acesso em: 2008.

DOWBOR, L. **A reprodução social:** proposta para uma gestão descentralizada. Petrópolis: Vozes, 1998. 446p.

EXAME. **Melhores e maiores: as 500 maiores empresas do Brasil.** São Paulo: Editora Abril, jul.2006.

HAKANSON, Hars. Towards a theory of location and corporate growth. In: HAMILTON, F. E. I.; LINGE, G. J. R. (Org.). **Spatial analysis, industry and the industrial environment.** Chichester: John Wiley and Sons, 1979. p.115-138.

HYMER, Stephen. **Empresas multinacionais:** a internacionalização do capital. Rio de Janeiro: Graal, 1978. 118p.

KAFKALAS, Grigoris. Location of production and forms of spatial integration: theoretical considerations and some examples from the non-fuel mineral sector. **International Journal of Urban and Regional Research**, London, vol. 9, n.2, p.233-253, 1985.

PAULILLO, Luiz F. **Redes de poder e territórios produtivos.** São Carlos: Editora da UFSCAR, 2000, 189p.

PIRES DO RIO, Gisela A. Organizações empresariais, trajetórias espaciais e racionalidades: espaço e tempo de uma empresa de celulose. **Território**, Rio de Janeiro, ano V, n.8, p.101-119, jan./jun.2000.

- RAFFESTIN, Claude. **Por uma Geografia do Poder**. São Paulo: Ática, 1993. 269p.
- RNT-REVISTA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. São Paulo: Advanstar Editora e Comunicações, ano 20, n. 232A, dez.1998.
- SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo/razão e emoção**. São Paulo: Hucitec, 1996. 308p.
- \_\_\_\_\_. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico-informacional**. São Paulo: Hucitec, 1994. 190p.
- \_\_\_\_\_. **Por uma economia política da cidade: o caso de São Paulo**. São Paulo: Hucitec, 1994a. 145p.
- \_\_\_\_\_. **A urbanização brasileira**. São Paulo: Hucitec, 1993. 147p.
- SANTOS, Milton; SILVEIRA, Maria L. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2001. 471p.
- SILVA, Carlos Alberto F. da. **Grupo André Maggi: corporação e rede em áreas de fronteira**. Cuiabá: Entrelinhas, 2003. 222p.
- SILVEIRA, Maria L. **Um país, uma região: fim de século e modernidades na Argentina**. São Paulo: Fapesp/Laboplan-USP, 1999. 488p.
- SINGER, Paul. **Desenvolvimento econômico e evolução urbana: análise da evolução econômica de São Paulo, Blumenau, Porto Alegre, Belo Horizonte e Recife**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1968. 378p.
- TEIXEIRA, Tito. **Bandeirantes e pioneiros do Brasil Central**. Uberlândia: Uberlândia Gráfica Ltda. Editora, 1970. 544p.
- UBERLÂNDIA-92. **Os números do desenvolvimento**. Uberlândia: Prefeitura Municipal de Uberlândia/Secretaria Municipal de Planejamento, 1992.