

Competitividade na Indústria de Telefonia Móvel: Uma Avaliação a Partir da Perspectiva de Forças Estratégicas

Luciana Peixoto Santa Rita¹

lpsr@usp.br

Manuella de Oliveira Lima¹

manuellalim@gmail.com

Thiago Cavalcante Nascimento¹

thiagocn1@hotmail.com

¹ Universidade Federal de Alagoas (UFAL), FEAC - Maceió, AL, Brasil.

RESUMO

O presente artigo apresenta um estudo sobre a competitividade das empresas de telefonia móvel no Brasil a partir da análise da indústria. Utilizou-se para o trabalho uma amostra estratificada, de natureza quantitativa, com procedimentos de coleta e análise estruturados. Conclui-se, pelo menos neste estudo que as operadoras em geral, ao investirem no desenvolvimento dos seus serviços, não estimam a vantagem competitiva a ser consolidada, apenas especulam o segmento a alcançar, ou o market-share projetado.

Palavras-Chave: Competitividade. Telefonia Móvel. Forças Estratégicas.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de rápidas mudanças e a necessidade de adaptação ao universo de constante inovação colocam em evidência a temática competitividade como chave para o sucesso organizacional. Diante deste fato, buscam-se definições de quais seriam as vertentes estratégicas adotadas pelas organizações, como forma de assegurar sua competitividade.

Na literatura, pode-se observar o emprego de diversos referenciais para definir competitividade. De um lado, encontram-se importantes abordagens sob a linha do desempenho (Haguenauer, 1989; Coutinho e Ferraz, 1993), outra vertente incorpora o conceito de padrão de concorrência (Farina et al., 1997). Destacam-se também os conceitos relativos às estratégias competitivas (Porter, 1986, 1993 e 1999) e outros, que discutem os setores da indústria, recursos, competências e serviços (DAY, 1990). Logo, o estudo aborda diferentes contribuições acerca do tema, abrangendo aspectos amplos, mas sem pretender descrever à exaustão o debate acerca das diversas correntes.

Para avaliar a competitividade, mostra-se necessária a aplicação de modelos teóricos, que consigam explicá-la, através do levantamento desses atributos. Assim, parece ser importante mensurar a competitividade. Alguns modelos aceitos para avaliação da competitividade da empresa como o de Porter (1986); de nações (Porter, 1993); ou mesmo de setores específicos (DWYER e KIM, 2003), estão disponíveis.

Neste trabalho, propõe-se utilizar a abordagem de Forças Competitivas para explicar a competitividade do setor de Telefonia Móvel. O uso dessa abordagem tem sido discutido na academia com diferentes enfoques, mas este estudo pretende, sobretudo, apontar as fontes de vantagem competitiva das empresas de Telefonia Móvel, que sejam exógenas. Essa caracterização é proposta por Porter (1986), onde a empresa obtém vantagens por meio da posse ou acesso às forças competitivas.

Para efeito desta análise, este artigo busca apresentar um diagnóstico da competitividade nas operadoras de telefonia móvel no Brasil. Logo, estabelece-se um cenário temporal do fenômeno de estudo, contribuindo na formação de um conhecimento mais

consistente em relação ao período de transição de um monopólio para um modelo concorrencial, pelos aspectos organizativos-normativos, como, por exemplo, a proposição de políticas, bem como pelo enfoque empresarial em relação às estratégias coletivas das empresas do setor de Telefonia Móvel.

Para tanto, na seção 2, são apontadas e analisadas, com maior profundidade, as bases conceituais do tema competitividade. São apresentadas tipologias sobre competitividade, explorando as principais categorias teóricas que alicerçam o estado competitivo. Vale ressaltar que não se objetiva esgotar teoricamente o tema, mas simplesmente apontar para a existência de um volume significativo de estudos sobre o assunto, cada qual com sua linha de argumentação e coesão estrutural, ocupando-se de propiciar as bases sólidas necessárias à criação do modelo conceitual.

Sendo assim, na seção 3, a abordagem das Forças Competitivas de Porter (1986) condiciona a análise dos resultados da pesquisa. Em seguida, na seção 4, especifica-se a metodologia de estudo, onde são descritas: a natureza, o método, o modelo, as variáveis, a coleta e o processamento dos dados da pesquisa. Na seção 5, são apresentados os resultados da mensuração da competitividade e, por fim, na seção 6, são tecidas considerações finais e recomendações acerca dos resultados encontrados com o estudo.

2. A COMPETITIVIDADE E SUAS CORRENTES

Os trabalhos dos autores (Haugenauer, 1989; Kupfer 1991) discutem a competitividade como uma forma de posicionamento de um país, setor ou organização por meio de elevados níveis de eficiência técnica. Os autores entendem que a competitividade não é um simples indicador, mas um conjunto que incorpora medidas, estratégias e formas de concorrência.

Os trabalhos que estudam a performance das empresas abrangem, de um lado, a dinâmica do mercado interno, no qual algumas organizações líderes em função de sua capacidade técnica, econômica e financeira, se mantêm ou avançam na liderança da estrutura da indústria e na inserção da empresa ou do produto no mercado internacional, de forma a manter a participação. Do outro lado, o conceito de desempenho (preço, custo e produtividade) entende a eficiência técnica como um dos elementos da competitividade revelada.

O estabelecimento desses elementos permite organizar os vários conceitos de competitividade em dois grupos distintos: 1) competitividade como desempenho (onde a competitividade é expressa pela participação no mercado, alcançada pela empresa em certo espaço de tempo); 2) competitividade como eficiência (capacidade de a empresa gerar determinados produtos, igualando ou superando os níveis de eficiência observáveis em outras empresas).

Quando se observa o ponto de vista dos modelos clássicos de análise econômica das firmas, foca-se a alocação racional dos recursos. Na tradição da economia clássica, o conceito de competitividade representa o modelo da competição perfeita. Ao nível da firma, os autores (Bain, 1956; Kalecki, 1978) abordam o conceito de competitividade associado a estrutura de mercado. Sob essa linha de pensamento, o enfoque da competitividade está na firma, lastreado na concepção do projeto, tecnologia, produção e vendas de um determinado bem ou serviço em relação aos seus concorrentes.

Aborda-se ainda a competitividade dentro de um conjunto de desempenho e eficiência, resultados de desdobramentos das estratégias competitivas adotadas pelas empresas e associadas ao padrão de concorrência em vigor no mercado de atuação. Dentre estes fatores, podem-se destacar a capacidade tecnológica e produtiva, a qualidade e produtividade dos

recursos humanos, o conhecimento do mercado e a capacidade de se adequar às suas especificidades, a distribuição geográfica, faixas de renda, grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos, configuração da indústria em que a empresa atua (grau de concentração, verticalização e diversificação setorial, escala de operação, potencialidade de alianças com fornecedores, clientes e concorrentes,). Considera-se também a concorrência em termos das regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com consumidores, sistema fiscal-tributário, práticas de importação e exportação e propriedades dos meios de produção.

De acordo com as argumentações de (Possas, 1991; Coutinho e Ferraz, 1993), a competitividade de uma empresa pode ser vista como a capacidade de definir e implementar normas tecnológicas de funcionamento de um mercado. Coutinho e Ferraz (1993) afirmam que o desempenho competitivo de uma firma ou de uma indústria depende de variáveis, que podem ser internas às empresas ou empresariais (gestão, inovação, produção e recursos humanos), as variáveis estruturais (indústria ou setor industrial, concorrência ou formas de competição) e as variáveis sistêmicas (político-institucionais, sociais, infra-estruturais, etc).

Não obstante essa categorização, Kupfer (1991) mostrou que a competitividade deve tomar por base o desenvolvimento de um referencial não estático, pois, tanto o desempenho como a eficiência, são resultados de estratégias competitivas adotadas pelas empresas em um momento anterior. Sob esse parâmetro, chega-se à proposição da competitividade como função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico.

Portanto, a competitividade é função da adequação das empresas ao padrão de concorrência vigente no mercado, ou seja, os padrões de concorrência refletem os movimentos que condicionam o processo decisório das estratégias competitivas das firmas. Assim, ser competitivo é buscar estratégias de condutas (inovação, vendas, financiamento, etc) ajustadas ao padrão setorial, ou seja, a competitividade é um fenômeno “*ex-post*” (KUPFER, 1991, p.26).

Estudos desenhados por Skinner (1986), Hill (1989), Gianesi e Corrêa (1997) encontram respaldo sob o agrupamento de formas de competição e atributos de valor, partindo-se de uma perspectiva manufatureira, que elenca como dimensões competitivas: 1) custo (menor custo de produção em relação aos concorrentes); 2) qualidade (satisfação do cliente); 3) desempenho das entregas dos produtos (melhores prazos e grau de confiabilidade); 4. flexibilidade (capacidade de mudar o mix dos produtos, volume e processo de produção); 5. serviço (atendimento aos clientes e a reposição de peças e produtos).

O entendimento da dinâmica da competição ao nível da firma, segundo os padrões neo-shumpeterianos, aponta para a identificação da estrutura de mercado como parâmetro à formulação e domínio de estratégias empresariais. Sob este conceito, entende-se que a firma enfrenta um conjunto de decisões complexas e cruciais que demandam um plano estratégico, entre as quais se destacam: 1) aquelas relativas a investimentos em ampliação da capacidade instalada; 2) as decisões relativas à entrada/saída de mercados, marcadas também pelas atitudes de diversificação/especialização; 3) a opção pela entrada em determinada trajetória tecnológica, que podemos sugerir como o timing de decisão e, 4) as decisões relativas aos investimentos efetuados em Pe D, que se assemelham às estratégias tecnológicas.

Neste processo, entende-se, segundo Baptista (1997), competitividade associada a um complexo de aprendizado tecnológico, no qual se criam, conservam e ampliam diversas capacitações provedoras de diferenciais de poder de mercado e competição. Deste ambiente, marcado pela incerteza, as firmas tomam decisões ao nível de portfólio de ativos, ampliação

de capacidade, entrada/saída de mercado, opção tecnológica e investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Estudos baseados nas teorias de Penrose (1959), Williamson (2000) e Nelson e Winter (1982) caracterizam a competitividade derivada da efetividade com que a firma mantém seus rivais em desvantagem por meio de estratégias de investimento, preços e controle da informação. Esta abordagem enfatiza a construção de vantagens competitivas através do uso mais eficiente de vários elementos da gestão. Dentre eles, as denominadas competências dinâmicas ou competências difíceis de serem imitadas.

De acordo com os elementos concernentes à Nova Economia Institucional, a competitividade decorre da economia de custos de transação. A abordagem das capacidades dinâmicas seria mais próxima da realidade, pois consideram o conhecimento dos conhecimentos distintos menos tangíveis. Os agentes econômicos se dispõem a lançar mão de modalidades de estruturas de governança que viabilizem seu propósito de valorização de capitais, se o arranjo – ou estrutura de governança – constituído favorecer a economia de custos de transação.

Avançando na idéia de que as competências devem ser reconhecidas como ativos estratégicos e de grande especificidade, uma vez que condicionam fortemente o grau de competitividade dinâmica da firma ou organização, chega-se a uma relação de institucionalização sob a função da inovação. Além de que, a natureza parcialmente tácita do conhecimento, reforça a condição do conhecimento como ativo específico e intangível.

Outros estudos de Day (1990) e Teece (1992) sobre competição abordam a visão baseada em recursos, destacando a análise estratégica das forças da indústria e do posicionamento produto-mercado para o conjunto de recursos específicos das quais a lucratividade da firma depende a longo prazo. O chamado recurso básico caracteriza as firmas como um conjunto de sistemas e estruturas capazes de desenvolver, produzir e comercializar produtos melhores e mais baratos.

3. AS FORÇAS COMPETITIVAS

Para a formulação de estratégias competitivas, é necessário conhecer as regras da concorrência que determinam a atratividade de um segmento industrial. Estas regras podem ser modificadas em favor da empresa.

Numa perspectiva comparada, Porter (1986) propõe um método de análise do ramo de negócios (grupo de empresas ofertantes de produtos que são substitutos e bastante próximos entre si) em que a empresa atua, com o objetivo de desenvolver uma estratégia para a empresa, definindo, assim, competitividade em termos de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A estruturação da competitividade sob a ótica da análise industrial, determina as regras da concorrência através de cinco forças competitivas, a saber: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Essas forças determinam o grau de posicionamento dentro das unidades de negócios, visto que são fatores determinantes de preços, custos e elementos de investimento. Elas, necessariamente, não limitam novas formas concorrenciais, mas permitem, por meio do grau de diferenciação, novos patamares de rentabilidade e atratividade para novos formatos e modelos tecnológicos.

A primeira força de expressão, a ameaça à entrada, é interpretada pela existência de barreiras mobilizadoras e concatenada à reação dos concorrentes em níveis de maturação dentro do mercado. A segunda força competitiva encontra na rivalidade existente entre os

concorrentes a interação de táticas de gestão como guerra de preços, composto de comunicação, introdução de produtos, novos serviços ou adicionais de garantia. Tal coordenação de fatores avança na participação de mercado ou na busca de posição mais favorável dentro da indústria. A terceira força competitiva seria a pressão dos produtos substitutos. Estes, concebidos como orientadores potenciais e redutores do lucro da indústria, uma vez que quanto maior o desempenho-preço de produtos substitutos de outra indústria, menor a flexibilidade de manutenção da margem de atração. A quarta força dimensiona a atuação em níveis de competição do poder de negociação dos compradores, definindo o relacionamento entre clientes e indústria, orientados pela capacidade de negociação dos compradores por melhor qualidade e melhores serviços, o que leva a uma maior disputa na indústria. A quinta força relaciona o poder de negociação dos fornecedores sobre as empresas de uma indústria. Isto pode ser perceptível pela concentração, ameaça de elevação de seus preços ou redução da qualidade da matéria-prima pelos fornecedores.

O conhecimento destas fontes realça os pontos fortes e os pontos fracos importantes de uma empresa, “inspiram seu posicionamento no setor, iluminam as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades ou ameaças”. (PORTER, 1999, p.28).

Além da caracterização da concorrência através do modelo das cinco forças, destacam-se três condições estratégicas básicas e genéricas de adequação de vantagens competitivas dentro da indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. As duas primeiras situam-se em um limite amplo de segmentos, enquanto a estratégia de enfoque almeja a construção de uma vantagem competitiva em um ponto estreito pelo fortalecimento de vantagem de custo ou diferenciação em um segmento localizado.

As características presentes para a liderança de custo de uma empresa dentro de uma indústria estabelecem a estrutura funcional e de operação, considerando-se, dentre vários fatores para a liderança global, uma otimização da estrutura de custos e máxima produtividade, desde a busca de economias de escala até a tecnologia patenteada e acesso preferencial às fontes do produto final. A estratégia de diferenciação é feita através da colocação de um produto ou serviço considerado único ou singular dentro dos parâmetros definidos e estabelecidos pela indústria, ensejando os atributos da empresa como diferenciais, através do projeto, imagem da marca, tecnologia, rede de fornecedores e outros fatores especiais, sob a ótica e valorização do consumidor final. A estratégia de enfoque procura a concentração em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico.

4. MÉTODO DO ESTUDO

O presente estudo utilizou uma pesquisa com amostra estratificada, de natureza quantitativa, com procedimentos de coleta e análise estruturados.

O estudo de campo foi desenvolvido sob uma abordagem metodológica de natureza descritiva (Malhotra, 2001). Procurou mensurar o grau de forças competitivas das empresas, para identificar, por meio de argumentos quantitativos, o papel dessas forças na competitividade da telefonia móvel brasileira. Foi definido o constructo Competitividade que, neste estudo, está sendo representada pela análise da indústria (Porter, 1986), através de cinco forças competitivas que definem a atratividade da indústria: barreira à entrada de novas empresas, intensidade da competição entre as empresas da indústria, ameaça dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

A investigação contemplou a população censitária de empresas que operam no SMC (Serviço Móvel Celular) no Brasil. Para isso foi feita uma pesquisa pela internet, de natureza quantitativa, com procedimentos de coleta e análise estruturados. Os dados foram coletados em um universo de 21 (vinte e uma) empresas de telefonia móvel. No entanto, apenas 19 (dezenove) destas responderam o *survey*. O instrumento utilizado para esta pesquisa foi o questionário, o qual foi direcionado para as diretorias executivas das empresas. As empresas foram contatadas inicialmente por carta e foram orientadas sobre o preenchimento do instrumento *on-line*. O instrumento de coleta de dados conteve 75 questões. A análise dos dados contou com o uso de técnicas estatísticas não-paramétricas.

A concepção do instrumento da pesquisa ocorreu a partir da definição das variáveis, da fonte de informações, da construção do questionário eletrônico e do tipo de escalas que melhor se adequaram ao presente estudo.

Para a mensuração proposta, foi estabelecida uma escala que variava de 1 a 6, onde 1 significava nenhuma adequação à questão, enquanto 5 representava total adequação à questão 6 representava impossível de responder e foi tratada como *missing case* no tratamento dos dados.

5. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NAS OPERADORAS DE TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL

Para uma apresentação mais clara dos resultados, a exposição da competitividade será feita através da divisão de seus fatores.

Os gráficos seguintes denotam a média e o desvio-padrão dos escores obtidos em cada questão sobre competitividade nas 19 empresas pesquisadas. Com a apresentação destes resultados, obtém-se um parâmetro de como as empresas se comportam sob o aspectos das 5 forças competitivas.

Barreiras à Entrada	1	2	3	4	5	Média	σ
Economias de escala relacionadas à fabricação, compras, P&D, marketing, rede de serviços, força de vendas ou distribuição				●		3,68	0,582
Posicionamento da marca no mercado				●		4,11	0,583
Política governamental vinculada a licenças de funcionamento, índices de segurança e de eficiência do produto, padrões para teste do produto, etc.			●	●		3,17	1,043
Capital investido em publicidade, pesquisa e desenvolvimento, instalações, crédito ao consumidor, estoques, capital de giro, etc.				●		3,21	0,713
Acesso aos canais de distribuição através de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade, esforços de vendas, etc.				●		3,84	0,688
Custos alcançados por meio de tecnologia patenteadas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem, etc.			●	●		2,72	0,752
Custos de mudanças devido à alteração de um fornecedor para outro, novo treinamento, custo de equipamento auxiliar, etc.			●			2,56	0,784
Retaliações previstas com recursos substanciais através de excedente de caixa, capacidade de contrair empréstimos, excesso de capacidade de oferta, equilíbrio com os canais de distribuição e clientes, etc			●			2,92	1,240

Gráfico1 - Escores médios das respostas que definem o grau de Competitividade considerando as Barreiras à Entrada

Em geral, três questões são mais bem percebidas pelas empresas quando se trata de barreiras à entrada: economias de escala, posicionamento no mercado e acesso aos canais de distribuição, por possuírem as maiores médias e apresentaram o menor desvio-padrão.

A ameaça de novos entrantes nos setores tradicionais ocorre normalmente através de aquisições ou alianças ou da formação de *join-ventures*. No caso da telefonia móvel, a ocorrência de fusões teve como ponto de partida grupos com licença da Anatel para atuar no mercado. Por ter barreiras de entrada altas, o número de empresas que compõem esta indústria é muito reduzido.

No que concerne ao acesso de canais de distribuição, este, por sua vez, possui normas menos rígidas a partir do momento que a operadora obtenha a cessão de ingresso. A flexibilidade, possível pelas novas tecnologias, possibilita de acordo com padrão tecnológico escolhido e com a regulação, que qualquer operadora, com um mercado menor do que era necessário antes das novas tecnologias, torne-se competitiva. Como uma das barreiras é a distribuição, existe a necessidade do entrante em disponibilizar seus produtos ou serviços, visto que o ingressante necessita persuadir a sua aceitação através de descontos de preços ou verbas promocionais, o que, sob a lógica operacional imputa em uma desvantagem frente aos pioneiros.

Para a questão do posicionamento de mercado, confirma-se a hipótese de que predominam aspectos relacionados na identificação da marca da empresa, seja através do serviço ao consumidor, seja nas diferenças dos produtos, seja pelo esforço de publicidade ou por ter entrado primeiro na indústria, entre outros, que desenvolvem um sentimento de lealdade em seus compradores. Para garantir a diferenciação do produto, através de promoção de vendas com publicidade em economias de escala, as firmas entrantes em um primeiro momento, estabeleceram preços abaixo das firmas estabelecidas, ou incorreram em custos adicionais de publicidade (PORTER, 1993). Neste sentido, os níveis de competitividade não são maiores devido ao capital investido em publicidade, instalações, PeD ou instalações, conforme mostram os dados. Percebe-se que o setor não tem no capital um dos maiores limitantes a entrada, uma vez que todas as firmas do setor, incubentes ou entrantes, ingressaram no mercado com capitais aglomerados e societários, com semelhantes posições de capital, sendo apenas de maior dimensão os graus de endividamento entre as empresas. A mesma consideração pode ser feita em relação aos níveis de competitividade em relação à política governamental, uma vez as normas para os entrantes e incubentes são editadas pelo órgão legislador e procura obter padrões de universalização e homogeneização no padrão de serviços.

No tocante aos custos, percebem-se ainda condições menos competitivas. Esse fato pode ser explicado considerando as soluções customizadas de voz, dados, imagem, texto e entretenimento ou soluções empresariais que hoje são previsíveis. No fator pertinente às retalições, nota-se que as empresas não têm estratégias de posicionamento, situações de recusa ou práticas que impeçam a entrada.

Ameaças de Substitutos	1	2	3	4	5	Média	σ
Possibilidades de diminuição de custos e preços				●		3,32	0,820
Vantagens de qualidade em seus produtos/serviços				●		4,11	0,459
Desenvolvimento de novos produtos a partir de prospecção e pesquisas próprias de mercado				●		4,26	0,806

Gráfico 2 - Escores médios das respostas que definem o grau de Competitividade considerando os Produtos Substitutos

Com relação às ameaças de substitutos, as questões de vantagens de qualidade e desenvolvimento de novos produtos ficaram bem acima da média. Entende-se que novos produtos e serviços não representam uma força ameaçadora na concorrência, uma vez que não é possível lançar algum serviço novo que suplante os existentes, visto que todas as operadoras móveis estão se desenvolvendo de forma semelhante. Esse fenômeno é explicado pela interconexão, que é um mecanismo de difusão de qualquer inovação em serviços e impede a exclusividade a apenas uma operadora.

As vantagens de qualidade podem ser dimensionadas a partir das exigências da Anatel em relação aos níveis de qualidade. As redes exigiram das operadoras uma busca por soluções inteligentes que garantissem alta qualidade no serviço. As inovações nos produtos e, em especial, as inovações de processo serviram para melhorar a qualidade, a rapidez e a confiabilidade das transmissões sobre a rede.

As vantagens de competitividade em relação ao fator desenvolvimento de produto podem ser entendidas sob muitos aspectos. O dinamismo tecnológico no setor e a superação da telefonia fixa pela móvel, motivada principalmente pela população de baixa renda, são alguns dos pontos a serem observados.

No entanto, em relação ao fator diminuição de custos e preços, não apresenta grande diferença entre os seus substitutos, principalmente, porque o preço da telefonia móvel, embora coma expansão do pré-pago continua acima da telefonia fixa. Atualmente, a rivalidade entre concorrentes fundamenta-se na busca da oferta de serviços e redução tarifária.

Rivalidade com Concorrentes	1	2	3	4	5	Média	σ
Diferenciação de produto relacionada à publicidade, serviços, pioneirismo, etc				●		4,11	0,459
Porte da empresa e recursos financeiros, tecnológicos, materiais e humanos			●	●		3,21	0,855
Custos fixos (ou de armazenamento)/ valor adicionado			●			2,74	0,872
Alianças ou redes de operação com os concorrentes			●	●		3,05	1,129
Base de clientes fiéis				●		3,79	1,032
Grandes interesses estratégicos e diversidades de estratégias			●	●		3,47	1,124
Barreiras de saídas mínimas relacionadas aos ativos especializados, custos fixos de saída, barreiras emocionais, Inter-relações estratégicas e restrições de ordem governamental			●			2,89	0,900

Gráfico 3 - Escores médios das respostas que definem o grau de Competitividade considerando a Concorrência.

No fator rivalidade com concorrentes, a questão mais importante foi a de diferenciação dos produtos, a segunda mais importante seria a fidelidade dos clientes, porém esta apresenta um desvio-padrão bastante elevado.

No que concerne à diferenciação, a perspectiva para os novos serviços de dados alcança a ordem de 30% para os próximos anos. Por outro lado, a infra-estrutura de fios de cobre, que hoje serve basicamente para chamadas de voz, configura-se como plataforma básica para uma série de aplicações de valor agregado, como jogos *on line* e TV digital. Desta forma, o padrão tecnológico é a base para oferecer serviços de valor agregado, de forma que a operadora poderá se posicionar através dos seus serviços.

Já em relação à fidelidade de clientes, percebe-se que a fidelização não ocorre em razão da singularidade dos serviços, mas está mais próxima a identificação do número ou em razão de serviços e acordos empresariais estabelecidos. Conforme mostram os dados, os recursos físicos, matérias, pessoais, entre outros não justificam níveis maiores de competitividade. Isso pode ser explicado estruturas de recursos semelhantes das empresas.

A questão relacionada a custos fixos indica a não presença de níveis acima de competitividade. Segundo indicação de pesquisas realizadas pela AT Kearney, a chegada dos lucros na telefonia móvel deve se consolidar com duas estratégias: o aumento da demanda pelos serviços de dados e uma eficiente gestão de custos. Nesse sentido, os custos passam a ter maior significância a partir do estabelecimento da estratégia citada.

No tocante às alianças, percebe-se que as redes de cooperações entre concorrentes parecem ser de pouca utilização no setor. A passagem de duopólio para concorrência nos período de privatizações proporcionou aquisições e fusões, sobrando pouco espaço para formação de redes.

A diversidade de estratégias pode ser analisada em decorrência da ausência de um planejamento estratégico formal no setor. Percebe-se que estratégia a longo prazo funciona hoje no espaço temporal de poucos meses. Desse modo, nota-se uma instabilidade que decorre do fato de que, se as operadoras possuem estágios e condições tecnológicas similares, não há dúvidas de que, dentro dos limites possíveis da rede, todos consigam novas soluções que os coloquem em posição de liderança do ponto de vista temporal, mas não necessariamente em termos de *market-share*, porque logo pode vir a ser suplantado aquele que, outrora, suplantou os concorrentes.

Quanto às barreiras de saída na indústria de telefonia móvel, deve-se destacar que elas não são altas. Isso pode ser explicado pelo fato do setor não ser intensivo em capital, com altos investimentos em ativos especializados, mesmo pelos elevados investimentos feitos no momento das privatizações. Dívidas com clientes e fornecedores e acordos trabalhistas não dificultam a saída de uma empresa do setor.

Poder de Negociação com Fornecedores	1	2	3	4	5	Média	σ
Grande número de fornecedores e fontes alternativas				●		3,37	0,831
Estabilidade, qualificação e competitividade do grupo de fornecedores				●		3,84	0,688
Alianças com fornecedores no desenvolvimento de produtos e processos				●		3,32	0,820
Baixos custos de mudanças dos fornecedores			●			2,95	0,848
A ausência de ameaça de verticalização para frente			●			3,05	1,026
Existência de produtos substitutos por outros fornecedores			●			3,26	1,147

Gráfico 4 - Escores médios das respostas que definem o grau de Competitividade considerando o Poder de Negociação com Fornecedores.

O fator poder de negociação com fornecedores é mais estável e há um destaque para a questão estabilidade, qualificação e competitividade do fornecedor, pois tem a maior média e o menor desvio-padrão.

Com relação à estabilidade, qualificação e competitividade dos fornecedores, esse fator apresentou maiores níveis, principalmente a partir da definição do processo convencional de um oligopólio, uma vez que no período dos monopólios eram integrados com seus fornecedores de equipamentos. Essa hipótese prevê a existência de um sistema

composto de subsistemas verticais, tais como equipamentos, suprimentos, portadores de conteúdos, fornecedores de acesso a Internet e de serviços.

A estabilidade vincula-se ao fato de que, sabendo que tem uma grande planta instalada com seus equipamentos, o fornecedor fomenta uma estrutura de acompanhamento, *upgrading* e assistência técnica dos seus equipamentos e, se há uma perspectiva estável nessa direção, então o preço é apenas uma referência.

Os fornecedores têm de pensar em aplicações que o usuário compre, independente do preço. Para tanto, as soluções devem privilegiar facilidades e aplicativos que saem à frente das aplicações corporativas, as quais já têm uma série de projetos no país. Tendências revelam que existirá muito pouco espaço para fornecedores de aparelhos de segunda e terceira linha, os quais não possuem as economias de escala exigidas para a PeD e a produção. Empresas dominantes continuarão a desenvolver tecnologias inovadoras, que utilizarão as novas capacidades das redes melhoradas.

Poder de Negociação com Clientes	1	2	3	4	5	Média	σ
Grande número de compradores que não dispõem de fontes alternativas		●				2,33	1,029
Diversificação do portfólio de produtos e serviços				●		4,00	0,745
Lucratividade alta em razão dos altos custos de compra, transação ou negociação enfrentados pelos clientes			●			2,47	0,772
Indisponibilidade de informações sobre mercado, concorrentes, preço e custo de fornecedores da indústria para os clientes.			●			2,42	1,017
Custos de modificação de produtos enfrentados pelos clientes para adaptação ao produto de uma nova empresa			●			2,79	0,535
Custos psicológicos enfrentados pelos clientes para desfazer o relacionamento com a empresa				●		3,11	0,875
Ausência de ameaça de verticalização para trás						1,94	0,873

Gráfico 5 - Escores médios das respostas que definem o grau de Competitividade considerando o Poder de Negociação com Compradores.

No tocante à força de negociação de clientes, os itens que apresentam maiores níveis de competitividade referem-se a questões do portfólio da empresa e do custo de desfazer relacionamentos, o que se justifica pelo número do celular. Como tal, os fatores que mais contribuem na pesquisa para as diferenças da competitividade são do menor para o maior: acesso a canais de distribuição, estabilidade e competitividade dos fornecedores, portfólio de produtos e serviços, marca, qualidade, PeD e diferenciação. As operadoras, pela acirrada concorrência, já identificam os segmentos de atuação e criam formas de integração e acordos com os demais provedores de serviços, para atacar o mercado de forma integrada. Aquelas que se ajustarem às demandas customizadas, ou conseguirem criar demandas para novos serviços, poderão se expandir no mercado. Caso contrário, os usuários poderão facilmente mudar de “fornecedor”.

6. CONCLUSÕES

O presente estudo, considerando tanto a literatura quanto os dados de campo, procurou verificar se a competitividade que está sendo obtida pelas empresas do setor de telefonia móvel resultava, de algum modo, em defesa das forças competitivas. Ao encerrar a análise dos resultados, temos que reforçar que os resultados obtidos nessa situação,

principalmente por suas limitações, devem ser fontes para futuras investigações e desafio para pesquisadores.

A primeira coisa a ser percebida nos gráficos é que não existe uma concentração em torno da média para o grupo de respostas que caracterizam a competitividade. Considerando que a escala variava de 1 a 6, em que 1 significava nenhuma adequação a questão, enquanto 5 representava total adequação à questão, ou seja, maior grau de competitividade, observa-se uma tendência decrescente nas últimas respostas. Isso fica bem acentuado nas respostas que representam os fatores de rivalidade com concorrentes, poder de negociação com fornecedores e poder de negociação com clientes. Poder-se-ia, então, inferir que, na percepção das empresas, as características de barreira à entrada e de ameaças de substitutos são mais condicionantes à competitividade na empresa do que os outros fatores.

Reconhece-se que o modelo delineado atendeu razoavelmente as necessidades do problema de pesquisa, porém ficam poucas evidências da relação exclusiva de defesa das forças competitivas com grau de competitividade.

Os resultados obtidos também permitem concluir que as operadoras em geral, ao investirem no desenvolvimento dos seus serviços, não estimam a vantagem competitiva a ser consolidada, apenas especulam o segmento a alcançar, ou o *market-share* projetado. O setor terá de trabalhar com uma compreensão mais abrangente de inovação e do papel do conhecimento. Deverá enfatizar o desenvolvimento de capacidades tecnológicas, promover estudos para o desenvolvimento de modelos de análise e de formulação de políticas setoriais, locais e regionais mais adequados às suas especificidades e re-valorizar as trajetórias tecnológicas institucionais bem-sucedidas.

Obviamente, os resultados não podem ser comparados com outros estudos, ficando restritos ao nível das relações que foram estabelecidas. As recomendações conduzem a um melhor detalhamento no campo científico de novas pesquisas nesse setor, em especial, em possíveis linhas de pesquisa no sentido de ampliá-lo ou finalizá-lo. A título de exemplo, sugerimos utilizar o modelo para identificar outros modelos de competitividade, no sentido de que ele seja utilizado para avaliar outros fatores. Longe de serem definitivos, os resultados obtidos por este estudo apenas deflagram uma linha de pesquisa, que pode e deve ser trilhada por outros interessados. As conclusões estão, portanto, sujeitas, a comprovações futuras, dadas as inúmeras limitações existentes.

REFERÊNCIAS

- BAIN, J. Barriers to new competition. Harvard University Press, Cambridge (Mass), 1956.
- BAPTISTA, M. O enfoque neo-schumpeteriano da firma. In: Anais do XXV Encontro Nacional de Economia (ENECO), Recife, 26-28 de Julho, v. 2, p. 1236-1254, 1997.
- COUTINHO, L. G., FERRAZ, J. C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: Papyrus, 1993.
- DAY, G. S. Estratégia Voltada para o Mercado. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DWYER, L; KIM, C. Destination competitiveness: determinants and indicators. Current Issues in Tourism, v.6, n.5, 2003.
- FARINA, E. M. M. Q., AZEVEDO, P. F. de, SAES, M. S. M. Competitividade: mercado, Estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.

HAGUENAUER, L. Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Textos para Discussão n. 211. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/Instituto de Economia Industrial, ago. 1989.

HILL, T. Manufacturing strategy text and cases. Homewood, R. D. Irwin, 1989.

KALECKI, M. Teoria da dinâmica econômica. São Paulo: Abril, 1978.

KUPFER, D. Padrão de concorrência e competitividade. Textos para Discussão n. 265. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/Instituto de Economia Industrial, 1991.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. São Paulo: Bookman Companhia, 2001.

NELSON, R.; WINTER, S. An evolutionary theory of economic change Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

PENROSE, E. The teory of growth of the firm. Basil BlackwellLondon, 1959.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. Competição: estratégias competitivas essenciais, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SKINNER, F. The productivity paradox. Harvard Business Review. V. 64, n. 4, p. 55-59, jul-aug, 1986.

TEECE, D. Strategies for capturing the financial benefits from technological innovation. In: ROSENBERG, N., LANDAU, R. e M, D.C. (eds.). Techonology and the wealth of nations. Stanford, Stanford University Press, 1992.

WILLIAMSON, O.E., The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, Journal of Economic Literature, vol, XXXVIII, September of 2000.