

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Introdução

A definição de estratégia, segundo Barney (2001), é "a teoria a respeito de como uma empresa deve competir de forma a obter sucesso". Ao longo do tempo, diversos autores escreveram sobre estratégia atribuindo definições diversas tal como Von Neumann & Morgenstern (1944), que definiram como um plano completo que especifica quais escolhas a empresa deverá fazer em cada situação. Ou mesmo, a definição dada por Mintzberg & McHugh (1985): "estratégia é o padrão da linha de ações, ou de decisões, de uma empresa".

Muitos pesquisadores desenvolveram teorias sobre estratégia com o objetivo principal de definir os fatores determinantes do desempenho das empresas, independente destas terem sido bem sucedidas, ou não, em atingir seus objetivos.

Estas teorias abrangem o ambiente no qual a empresa está inserida, os recursos disponíveis para a empresa, as estratégias adotadas pela empresa e a respectiva influência de cada fator, ou sua combinação com outros fatores, na determinação do desempenho da empresa.

Alguns autores sugerem que o desempenho da empresa está mais relacionado à estrutura da indústria na qual está inserida, sendo este o fator determinante de sua estratégia e do dimensionamento dos recursos internos. Já outra corrente sugere que a estratégia adotada pela empresa é função das

capacitações da empresa, seus recursos e competências essenciais e que o desempenho é resultante da combinação das capacitações disponíveis na empresa e da estratégia adotada.

Outras questões que permanecem em aberto estão relacionadas à intensidade da influência de cada fator como determinante do desempenho da empresa, o nível de controle dos gerentes sobre estes fatores, etc.

Em relação à estratégia implementada por uma empresa, Mintzberg (1978) adverte que esta pode ter sido originada a partir de outra estratégia inicialmente formulada, porém significativamente modificada, de forma a guardar pouca semelhança com a estratégia originalmente pretendida pelos gerentes da empresa. Segundo Barney (2001), esta estratégia emergente pode ser fruto do fracasso gerencial, durante o processo de análise estratégica, em antecipar corretamente os processos econômicos relacionados à implementação da estratégia originalmente pretendida.

Independente da origem da estratégia adotada, alguns pesquisadores concluíram que a empresa obteria maior sucesso em implementar sua estratégia ao explorar, com suas forças internas, as oportunidades em seu ambiente competitivo e neutralizar as ameaças externas que poderiam expor suas fraquezas internas.

Este modelo demanda uma análise das forças e fraquezas internas da empresa, bem como das oportunidades e ameaças que o ambiente oferece: análise SWOT – “strengths” (forças), “weakness” (fraquezas), “opportunities” (oportunidades) e “threats” (ameaças).

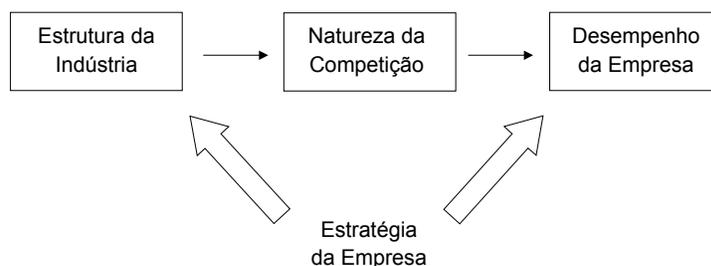
Para Barney (2001), a análise SWOT funciona apenas como uma ferramenta organizacional, colocando as questões corretas acerca de fatores internos e externos; devendo, no entanto, ser complementada com modelos e teorias que possam responder as questões colocadas pelo modelo acerca das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Algumas teorias defendem o conceito que relaciona mais intensamente a estratégia adotada por uma empresa com os fatores externos de mercado, sendo ainda estes fatores determinantes do sucesso da empresa em construir uma vantagem competitiva sustentável. Um dos expoentes deste pensamento é Porter (1980), que enfatiza a importância do ambiente competitivo na obtenção de uma rentabilidade superior pela empresa.

Para Porter (1980), o desempenho da empresa é função da estratégia adotada, que por sua vez está relacionada à estrutura da indústria na qual ela está inserida (fig. 2-1). Este princípio, evidenciado por Bain (1956), enfatiza a relevância da estrutura da indústria para o desempenho da empresa, sendo conhecido como paradigma SCP – “structure” (estrutura), “conduct” (conduta = estratégia) e “performance” (desempenho) – de economia da organização industrial clássica.

Posteriormente, Porter (1985) argumenta que a empresa, através de suas estratégias implementadas, pode interferir na definição da estrutura da indústria e, por conseguinte, influenciar a natureza da competição a seu favor, visando otimizar seu desempenho.

Figura 2.1 - Modelo Estrutura-Ambiente-Desempenho



Como contraponto ao pensamento de Porter (1980), pode-se citar a argumentação de Hill & Deeds (1996) acerca da influência da estrutura da indústria na natureza da competição e, por conseguinte, no desempenho da empresa.

Hill & Deeds (1996) argumentam que ações isoladas de uma empresa não podem interferir na natureza da competição na indústria, sendo ainda esta última independente da estrutura da indústria. Ainda seguindo esta argumentação, os autores afirmam que a estrutura da indústria não deve ser vista como determinante do desempenho da empresa, mas sim, como consequência endógena das diferenças de desempenho das empresas ao longo do tempo.

O ponto comum destes autores ao pensamento de Porter está na afirmação de que a combinação entre natureza da competição de uma indústria e estratégia de uma empresa influenciam no desempenho da empresa. Hill & Deeds (1996), diferentemente de Porter (1980), afirmam que a demanda independe da estrutura da indústria e que a diferença de rentabilidade entre diferentes indústrias está relacionada à diferença na demanda pelos respectivos produtos.

Este pensamento está fundamentado nos conceitos desenvolvidos pela perspectiva Neo-Autríaca, cujo pensamento pode ser encontrado em Alchian (1950), Nelson and Winter (1982) e Schumpeter (1950).

O modelo de estratégias competitivas de Porter (1980) será utilizado para analisar o ambiente competitivo, com ênfase na estrutura da indústria e

na influência do governo e as estratégias competitivas, utilizando-se a tipologia de estratégias genéricas.

Neste estudo serão analisados o ambiente competitivo, a estratégia competitiva e o desempenho da empresa selecionada, incluindo as respectivas discussões teóricas encontradas a partir da revisão bibliográfica, que constituíram base para a seleção das variáveis empregadas na análise das estratégias da indústria de STFC, objeto desta pesquisa.

2.2. Ambiente Competitivo

Muitos autores, entre eles Porter (1980), consideram equivalentes os conceitos de indústria na qual a empresa está inserida e ambiente competitivo, embora outros considerem que há uma diferença, principalmente no que tange a amplitude de ambiente competitivo.

Conforme evidenciado por Austin (1990), em sua Environmental Analysis Framework (fig. 2.2), o ambiente competitivo dispõe de quatro níveis – internacional, nacional, industrial e empresarial – e é influenciado por forças externas de caráter político, demográfico, econômico e cultural.

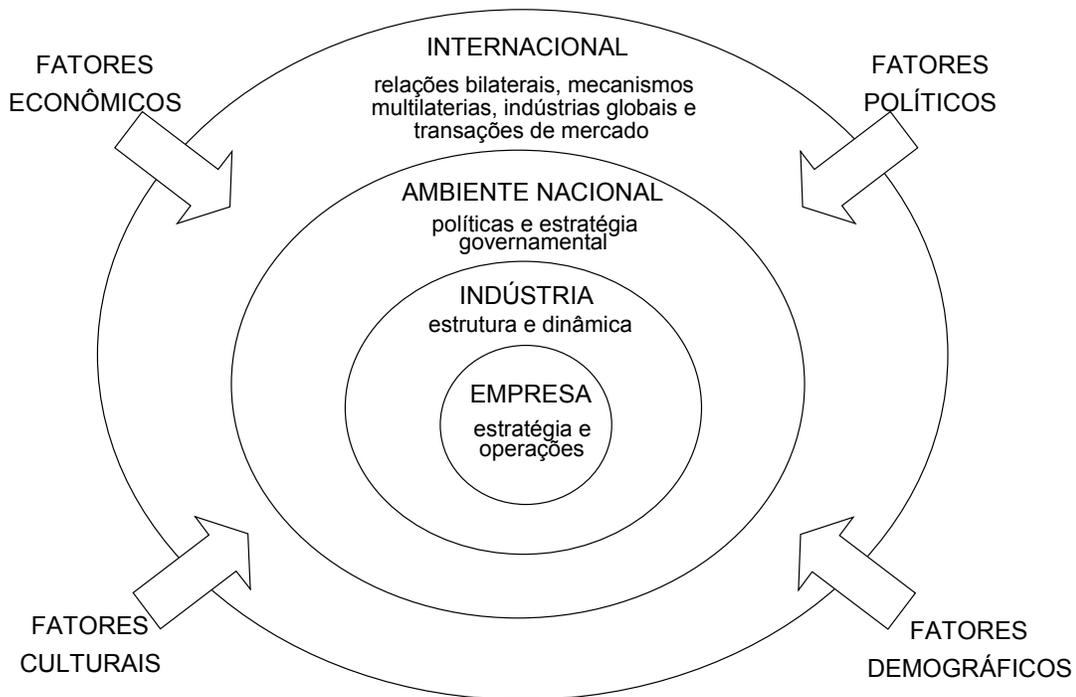
Neste caso, o conceito de indústria estaria mais relacionado aos aspectos técnicos e econômicos dos participantes desta indústria – entendendo-se por participantes, todos aqueles envolvidos na produção e na demanda dos produtos.

A definição adotada por Porter (1980) para indústria é de um grupo de empresas fabricando produtos que são substitutos bastante aproximados entre si, apesar do autor afirmar que esta definição gera controvérsias, em função do grau de proximidade que a substitutibilidade

deve ter em termos de produto, processo e limites geográficos do mercado.

Desta forma, definir uma indústria envolve um certo grau de subjetivismo, visto que os limites da indústria não são uniformemente percebidos pelos analistas.

Figura 2.2 – Environmental Analysis Framework de Austin



2.2.1. Modelo Competitivo na Indústria de STFC no Brasil

2.2.1.1. Histórico da Indústria no Brasil

No início da década de 1960-1970, o Brasil tinha mais de 1.200 empresas, em sua maioria empresas privadas de capital estrangeiro, que

prestavam serviços de telecomunicações, basicamente telefonia e telégrafo. Os serviços não eram padronizados e as empresas apresentavam problemas operacionais e de interligação, sendo que a falta de coordenação entre estas empresas era um empecilho à melhoria dos serviços.

Na prática, os serviços telefônicos funcionavam apenas nas regiões Sul e Sudeste, sendo que algumas pequenas áreas dos estados da Bahia e de Pernambuco contavam também com telefones, porém no restante do país era quase inexistente o serviço de telefonia. Apesar da exploração dos serviços telefônicos estarem, em sua maioria, a cargo de operadoras privadas de capital estrangeiro, a deliberação sobre a fixação de tarifas estava sob responsabilidade das três esferas do poder executivo – federal, estadual e municipal – de acordo com a localidade onde o serviço era prestado.

Com tarifas consideradas baixas pelas empresas operadoras, algumas vezes inferiores aos custos, o investimento necessário para expansão e modernização da planta telefônica era improvável de ocorrer. Considerando que tais investimentos eram vultosos, com retorno no longo prazo e risco elevado, a iniciativa privada dificilmente incorreria em tais investimentos, dado a inexistência de uma política clara que garantisse o retorno do capital a ser empregado.

Era evidente que o Brasil carecia de um organismo específico de governo que coordenasse o processo de desenvolvimento dos serviços da indústria de telecomunicações e estabelecesse normas e regulamentos, criando um arcabouço regulatório eficiente e condições para que esta indústria se desenvolvesse.

O primeiro passo neste sentido foi dado com a promulgação do Código Brasileiro de Telecomunicações (CBT), através da Lei n.º 4.117, de agosto de 1962, o qual criava o Sistema Nacional de

Telecomunicações (SNT), o Conselho Nacional de Telecomunicações (CONTEL) e o Departamento Nacional de Telecomunicações (DENTEL).

Esta lei deliberava sobre a prestação, de forma integrada, de todos os serviços de telecomunicações, colocava sob jurisdição da União os serviços de telégrafo, radiocomunicações e telefonia interestadual, entre outras medidas. O marco regulatório seguinte ocorreu em setembro de 1965, com a constituição da Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A (EMBRATEL) como empresa pública responsável pela execução do Sistema Básico de Telecomunicações.

A EMBRATEL começou a execução do Plano Nacional de Telecomunicações, que propunha a integração do país através das telecomunicações. No início da década de 1970-1980 todas as capitais e estados do Brasil já estavam interligados. Em fevereiro de 1967, através do Decreto-Lei n.º 200, era criado o Ministério das Comunicações, que passou a incorporar o CONTEL, DENTEL e EMBRATEL.

A implantação do Código Brasileiro de Telecomunicações melhorou de forma significativa os serviços interurbanos e internacionais, porém os serviços locais ainda careciam de melhorias. Em 1971, o governo brasileiro articula a criação de uma entidade pública com o objetivo de planejar e coordenar as telecomunicações de interesse nacional, obter recursos financeiros necessários para a expansão dos serviços de telecomunicações e manter participação acionária nas empresas prestadoras dos serviços de telecomunicações. Em 11 de julho de 1972, a Telecomunicações Brasileiras S/A (TELEBRÁS) é criada através da Lei n.º 5.792.

Após sua criação, a Telebrás iniciou o processo de consolidação, em empresas de âmbito estadual, das diversas prestadoras de serviços telefônicos no Brasil, através de processos de aquisição e absorção destas operadoras. Nesta época havia mais de 900 prestadoras de serviços telefônicos no Brasil.

Conforme argumentado por Giambiagi (1997), a expansão da participação do Estado nas atividades econômicas no Brasil não decorreu de uma atitude deliberada do Estado, mas sim, da existência de um setor privado relativamente pequeno, da necessidade de controlar a participação do capital estrangeiro em setores de utilidade pública e da necessidade de promover a industrialização rápida do país.

Estes aspectos criaram um ambiente favorável à estatização da indústria de prestação de serviços de telecomunicações durante o período 1960-1980. Nos anos 1970, o serviço de telefonia brasileiro era um dos melhores da região latino-americana. Uma ligação internacional era completada rapidamente, quando comparado ao tempo de espera necessário para realização de uma mesma chamada na Argentina.

No entanto, esta qualidade do serviço de telefonia observada nos anos 1970, não mais condizia com a situação dos anos 1990. Sucessivas crises econômicas reduziram a capacidade de investimento em infraestrutura, por parte do Estado.

Segundo Giambiagi (1997), a crise econômica brasileira dos anos 1980, se refletiu em uma deterioração da situação econômico-financeira das empresas estatais, decorrente principalmente de sua utilização como instrumento de política; seja através de reajustes tarifários abaixo da inflação – com objetivos anti-inflacionários –, seja pelo alto endividamento dessas empresas em razão da necessidade de captação de recursos externos. A incapacidade do Estado em financiar investimentos nas empresas estatais comprometeu o aumento da capacidade produtiva em setores chave de infra-estrutura.

A decisão de privatizar surge na maioria dos países como uma solução ao desajuste das contas públicas. Seguindo uma tendência internacional, observada principalmente nos anos entre 1980 e 1990, o

Brasil inicia um programa de privatização que se tornaria uma das prioridades da política econômica dos anos 90.

Este programa tinha dois objetivos principais: geração de recursos para redução do estoque da dívida pública e recuperação da capacidade de investimento voltado à expansão e modernização de setores chave, tal como telecomunicações, para o desenvolvimento e crescimento sustentável do país.

Em agosto de 1995, foi aprovada a Emenda Constitucional n.º 8, que deliberava sobre a quebra do monopólio estatal das telecomunicações facultando a privatização dos serviços de telecomunicações no Brasil. Nesta época, o sistema Telebrás era composto por um empresa holding (Telebrás), 27 operadoras estaduais e 1 empresa nacional. Além das empresas do sistema Telebrás, havia no Brasil quatro empresas independentes que tecnicamente eram integradas ao sistema Telebrás:

- Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), pertencente ao governo do Estado do Rio Grande do Sul;
- Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto (CETERP), pertencente à prefeitura de Ribeirão Preto (SP);
- Serviços de Comunicações de Londrina (SERCOMTEL), pertencente à prefeitura de Londrina (PR);
- Companhia Telefônica do Brasil Central (CTBC), controlada pelo grupo de capital privado nacional Algar e explorando serviços de telecomunicações em parte dos estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul.

Conforme apresentado no documento de encaminhamento da Lei Geral de Telecomunicações, Exposição de Motivos n.º 231, do Ministério das Comunicações (1996), o ministro Sérgio Motta⁽¹⁾ argumenta que as

(1) Sérgio Motta: *Ministro das Comunicações do Brasil no período entre 01 de janeiro de 1995 e 19 de abril de 1998.*

estimativas do ministério indicavam uma demanda por acesso aos serviços telefônicos básicos entre 18 e 25 milhões de potenciais usuários, sendo que somente 14,5 milhões eram atendidos em 1996.

Desta planta instalada, cerca de 80% dos terminais residenciais concentravam-se nas residências de classes sociais A e B, o que mostrava que as classes sócio-econômicas menos favorecidas não dispunham de atendimento individualizado; nem tampouco dispunham de atendimento coletivo satisfatório, dado que os telefones de uso público eram também insuficientes e mal distribuídos geograficamente.

O ministro concluía ainda, que a situação corrente era resultado da incapacidade de manutenção pelas empresas estatais do nível necessário de investimento ao longo do tempo, que fez com que a taxa de crescimento da planta oscilasse aleatoriamente, porém não sendo capaz de se igualar ao crescimento da demanda e muito menos para suprir a demanda reprimida. No texto, o ministro atribui esta incapacidade em parte a questão tarifária, dado que as tarifas eram estabelecidas pelo Governo Federal, que como autoridade econômica, priorizava o controle inflacionário, em detrimento da compatibilidade entre tarifas e custos das empresas estatais.

Na exposição de motivos apresentada pelo Ministro das Comunicações era evidente sua argumentação que o modelo em vigor havia se esgotado. O Estado já havia cumprido seu papel de empreendedor nesta fase da indústria de telecomunicações, porém era necessário que uma nova fase fosse inaugurada. O Estado havia atuado como empreendedor com sucesso num momento que o capital privado não estava disposto a investir nesta indústria.

O Estado havia investido para implantar, consolidar e padronizar a prestação do serviço telefônico no país, de forma que o país estivesse totalmente integrado. Porém, tornava-se necessário corrigir as distorções existentes no processo de massificação dos serviços, principalmente, no

que se refere ao acesso a serviços pelas classes sócio-econômicas menos favorecidas.

Em 16 de julho de 1997, o Presidente da República sancionou a Lei n.º 9.472 – Lei Geral de Telecomunicações (LGT) – que substituiu a Lei n.º 4.117 de agosto de 1962. A nova lei estabeleceu os fundamentos para o novo arcabouço regulatório e o novo modelo competitivo das telecomunicações no Brasil.

A LGT estabelecia que a exploração dos serviços passava de monopólio à competição, através do qual os usuários poderiam escolher a empresa prestadora de serviço; deliberava sobre a criação do Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações (FUST), que visava estender a qualquer pessoa o acesso a serviços de telecomunicações; e criava um órgão regulador independente, a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). O Estado passava de prestador a regulador dos serviços de telecomunicações, deixando o papel de estado-empresário para as empresas de capital privado.

Em junho de 1998, o governo federal detinha 50,4% do capital votante da Telebrás, porém apenas 21,4% do capital total. A Telebrás foi dividida em 12 empresas, sendo quatro do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) e oito do Serviço Móvel Celular (SMC).

As quatro empresas de STFC criadas a partir da cisão da Telebrás estavam divididas em uma operadora de longa distância, a EMBRATEL e três holdings de telefonia fixa:

- TELE NORTE LESTE (Região I: operadoras estaduais do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima);

- TELE CENTRO SUL (Região II: operadoras estaduais do Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia, Acre, Goiás, Tocantins e Brasília-DF);
- TELESP (Região III: operadora estadual de São Paulo).

Estas quatro empresas são denominadas **incumbentes**, pois são as empresas originadas a partir das empresas que já exploravam o mercado.

A opção do governo por dividir em três holdings de STFC local, em vez de manter uma única empresa nacional de STFC, deve-se a três aspectos: o fato das empresas terem porte razoável quando comparadas às suas congêneres latino-americanas, com capacidade de geração própria de recursos para financiar os investimentos necessários e capazes de atingir sinergias regionais, dada a composição de cada holding; a fiscalização e regulamentação por parte do governo, evitando concentração de poder de barganha em um único grupo e a arrecadação de maior valor no processo de venda das empresas.

O modelo competitivo proposto pelo Ministério das Comunicações previa inicialmente, por tempo limitado, um monopólio privado em cada uma das três regiões de atuação de serviços locais e nos serviços de longa distância, formado pelas quatro empresas incumbentes – TELEMAR, BRASIL TELECOM, TELEFONICA e EMBRATEL.

A este monopólio se seguiria um regime de duopólio, vide Tabela 2.1, formado pelas quatro incumbentes e suas respectivas empresas-espelho. As empresas-espelho seriam empresas autorizadas a operar os mesmos serviços que as operadoras incumbentes, em cada uma das respectivas áreas de atuação, de forma a promover a competição.

Por fim o modelo previa um regime de competição entre mais empresas a partir de 2002, caso as empresas cumprissem as metas de universalização e qualidade estabelecidas. A partir do segundo semestre

de 2002, TELEMAR e TELEFONICA foram autorizadas pela ANATEL a prestar serviços de telefonia de longa distância inter-regional e internacional, a partir de suas respectivas regiões de concessão, aumentando a concorrência nos serviços de telefonia de longa distância, até então explorados apenas por EMBRATEL e sua respectiva empresa-espelho, a INTELIG.

Tabela 2.1 - Cronograma de Abertura do Mercado de STFC - 1999/2004

| Segmento | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---------------|--|------|------|--|------|------|
| Local | Duopólio formado pelas três concessionárias e as respectivas empresas-espelho. | | | Autorizada a livre entrada em qualquer segmento ou tipo de serviço (permitindo a entrada de qualquer concessionária ou empresa-espelho caso as metas estabelecidas para todas as empresas que atuam em suas regiões fossem cumpridas antecipadamente). | | |
| Intra-região | Concorrência entre as três concessionárias, as três empresas-espelho locais, a Embratel e a sua empresa-espelho. | | | | | |
| Inter-região | Duopólio entre a Embratel e sua empresa-espelho. | | | | | |
| Internacional | Duopólio entre a Embratel e sua empresa-espelho. | | | | | |

Em 29 de julho de 1998, as quatro empresas de STFC foram privatizadas em leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, gerando para o governo o valor de R\$13,9 bilhões, valor que representava um ágio de 30,6% em relação ao preço mínimo estabelecido pelo governo para as quatro empresas, conforme mostrado na Tabela 2.2.

Tabela 2.2 - Leilão de Privatização das Empresas de STFC

| Empresa | Preço mínimo (em R\$ mil) | Preço pago (em R\$ mil) | Ágio |
|----------------------------|------------------------------|----------------------------|-------|
| Telesp Part. S/A | 3.520.000,00 | 5.783.000,00 | 64,3% |
| Tele Centro Sul Part. S/A | 1.950.000,00 | 2.070.000,00 | 6,2% |
| Tele Norte Leste Part. S/A | 3.400.000,00 | 3.434.000,11 | 1,0% |
| Embratel Part. S/A | 1.800.000,00 | 2.650.000,00 | 47,2% |
| Total | 10.670.000,00 | 13.937.000,11 | 30,6% |

A TELESP foi adquirida pelo grupo Telefónica S/A⁽²⁾ (TELEFONICA), da Espanha, juntamente com a Portugal Telecom⁽³⁾ e o grupo RBS⁽⁴⁾. Atualmente a empresa é controlada pela Telefónica S/A.

A TELE CENTRO SUL foi adquirida por um consórcio formado pelo Banco Opportunity⁽⁵⁾, Telecom Italia⁽⁶⁾ e um grupo de fundos de pensão estatais – Previ⁽⁷⁾, Telos⁽⁸⁾, Petros⁽⁹⁾, Funcef⁽¹⁰⁾, Funcesp⁽¹¹⁾ e Sistel⁽¹²⁾. Atualmente a empresa, conhecida como BRASIL TELECOM, mantém a mesma composição acionária.

A TELE NORTE LESTE foi adquirida por um consórcio formado por diversos grupos de capital nacional, sendo que atualmente seus principais acionistas são: AG Telecom⁽¹³⁾, La Fonte⁽¹⁴⁾, BrasilVeículos⁽¹⁵⁾, BrasilCap⁽¹⁶⁾, Fiago⁽¹⁷⁾ e BNDESPAR⁽¹⁸⁾, entre outros.

2.2.1.2. A Agência Nacional de Telecomunicações

A ANATEL foi criada a partir da Lei Geral de Telecomunicações (LGT), como uma autarquia especial, subordinada ao Ministério das Comunicações. No entanto, o termo "especial" refere-se a independência que este órgão desfruta. A ANATEL, apesar de subordinada ao ministério, é administrativamente independente e financeiramente autônoma, sendo que seus dirigentes, denominados conselheiros, tem mandato fixo e estabilidade. A nomeação dos conselheiros é feita pelo Presidente da República e os nomes aprovados pelo Senado Federal.

(2) Telefónica: empresa de telecomunicações de capital espanhol.

(3) Portugal Telecom: empresa de telecomunicações de capital português.

(4) RBS: grupo de mídia do Rio Grande do Sul, capital nacional

(5) Banco Opportunity: banco de investimento de capital nacional.

(6) Telecom Italia: empresa de telecomunicações de capital italiano.

(7) Previ: fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil.

(8) Telos: fundo de pensão dos funcionários da Embratel.

(9) Petros: fundo de pensão dos funcionários da Petrobrás.

(10) Funcef: fundo de pensão dos funcionários da Caixa Econômica Federal

(11) Funcesp: fundo de pensão dos funcionários das empresas do setor elétrico de estado de São Paulo.

(12) Sistel: fundo de pensão dos funcionários do sistema Telebrás.

(13) AG Telecom: empresa de telecomunicações do grupo de construção civil de capital privado nacional, Andrade Gutierrez.

(14) La Fonte: grupo empresarial de capital nacional.

(15) BrasilVeículos: seguradora do Banco do Brasil.

(16) BrasilCap: empresa de capitalização do Banco do Brasil.

(17) Fiago: empresa de participações de fundos de previdência privada

(18) BNDESPAR: empresa de participações do BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social

A ANATEL substituiu o Ministério das Comunicações nas funções de fiscalização e outorga de serviços de comunicação e administração de rádios frequências. A ANATEL goza de competência para definir a regulamentação da indústria, além de instrumentos para fazer cumprir a lei e os regulamentos vigentes.

Entre as principais atribuições da ANATEL é possível citar as responsabilidades por:

- elaborar normas para a prestação dos serviços;
- estabelecer estrutura tarifária de cada serviço prestado em regime público;
- aplicar e gerenciar os contratos de concessão;
- propor o plano geral de outorgas, que divide o país em áreas e define o número de prestadoras em cada área, prazo de vigência e admissão de novas prestadoras;
- atuar na defesa e proteção dos direitos dos usuários;
- prevenir e reprimir infrações de ordem econômica;
- estabelecer limites e condições a grupos empresariais na obtenção e transferência de concessões ou autorizações;
- garantir a competição e impedir a concentração no mercado;
- administrar o espectro de rádios frequências e o uso de órbitas.

2.2.1.3. As Condições para Prestação de Serviços na Modalidade STFC

A Lei Geral de Telecomunicações (LGT) estabeleceu dois critérios básicos de definição para os serviços de telecomunicações: quanto à abrangência, os serviços são classificados como de interesse coletivo ou de interesse restrito; quanto ao regime jurídico de exploração, os serviços podem ser de regime público ou de regime privado.

Os serviços de interesse coletivo devem ser prestados sob o regime público sendo caracterizados como serviços abertos a todos e, desta

forma, sujeitos a maiores condicionamentos legais e administrativos – neste caso, inclui-se os serviços telefônico fixo comutado. Já os serviços de interesse restrito, tais como redes corporativas, são caracterizados como de livre exploração, sujeitando-se apenas ao condicionamento necessário para que não causem prejuízos ao coletivo, devendo ser prestado sob o regime privado.

No caso do STFC, as quatro concessionárias – TELEMAR, BRASIL TELECOM, TELEFONICA e EMBRATEL – dispõem de contratos de concessão que lhes outorga a exploração do serviço de telefonia fixa comutada e impõem condições para a prestação dos serviços no que tange à qualidade, preço, disponibilidade, entre outros aspectos relevantes.

Outros serviços, diferentes do STFC – tais como serviços de rede de transporte de telecomunicações, serviços por satélites, serviços móvel marítimo, entre outros – que também são prestados pelas operadoras de telefonia fixa, dependem da outorga de termos de autorização por parte do órgão regulador, a ANATEL.

Os contratos de concessão das empresas concessionárias de STFC também incluem obrigações no que diz respeito à universalização dos serviços e às metas de qualidade na prestação de serviços de telefonia fixa comutada. A ANATEL aprovou dois planos para tratar especificamente destes dois aspectos.

O Plano Geral de Metas de Universalização do STFC (PGMU) foi estabelecido pelo Decreto n.º 2.592, de 15 de maio de 1998, e tem por objetivo acelerar a oferta do serviço e satisfazer à demanda reprimida. Este plano obriga as concessionárias regionais (TELEMAR, BRASIL TELECOM e TELEFONICA) de telefonia fixa a expandir o STFC dentro de suas respectivas áreas de concessão. Já a EMBRATEL obriga-se a expandir o acesso aos serviços de inter-regionais e internacionais de

longa distância de discagem direta, através da instalação de telefones de uso público (TUP) em regiões remotas do país.

As concessionárias são obrigadas a cumprir metas quantitativas que visam tornar os serviços de telefonia acessíveis a todos. São exemplos destas metas, a obrigação para que até janeiro de 2006, todas as localidades com mais de 300 habitantes sejam atendidas pelo STFC. Em relação aos telefones públicos, o PGMU estabelece que até 2005, as concessionárias devem atender, com pelo menos um telefone de uso público, todos os grupamentos com mais de 100 habitantes.

Já o Plano Geral de Metas de Qualidade do STFC (PGMQ) foi estabelecido pela Resolução ANATEL n.º 30, de 29 de junho de 1998, e discorre sobre as metas para a qualidade do serviço, tal como número de chamadas completadas, congestionamento de rede, digitalização da planta e indicadores referentes ao atendimento ao usuário, entre outros.

As empresas concessionárias devem apresentar periodicamente indicadores de qualidade de acordo com critérios estabelecidos pela ANATEL, para avaliação da aderência destes com o padrão de qualidade estabelecido pela ANATEL. Outras ferramentas utilizadas pela ANATEL para verificar a qualidade dos serviços prestados são auditorias, inspeções ou mesmo pesquisas junto a usuários.

2.2.1.4. Redes Telefônicas e a Interconexão

As redes de telecomunicações são conjuntos integrados de equipamentos e meios de comutação e transmissão, cujo objetivo é interconectar diferentes usuários, de forma a permitir a transmissão de sinais e a oferta de serviços. Uma rede telefônica é formada por centrais conectadas umas às outras e aos equipamentos dos usuários.

O equipamento de transmissão pode ser baseado em fios, como cabo de fibra ótica ou cabo metálico (par trançado de fios de cobre ou cabo coaxial), ou mesmo baseado em conexões sem fio, empregando-se rádio de variada frequência. Os equipamentos que formam estas redes podem ser classificados como de usuário, de comutação e de transmissão.

Os equipamentos do usuário como, por exemplo, o cabeamento do usuário ou terminais telefônicos geralmente estão fisicamente localizados em dependências do usuário. Já os equipamentos de comutação e transmissão estão localizados nas dependências das prestadoras de serviços.

Conforme Pires e Piccinini (1997), a função de comutação é realizada pelas centrais telefônicas e tem por objetivo interligar os terminais telefônicos dos usuários, através do controle dos circuitos de transmissão e da conexão entre a origem e o destino dos sinais transmitidos. Os equipamentos de transmissão são responsáveis por transmitir os sinais entre as centrais telefônicas ou equipamentos de roteamento de tráfego.

Conforme argumentado por Barradas (1995), a rede telefônica pode ser segmentada em duas partes: rede interna, que é composta pelo cabeamento interno dos centros telefônicos, interligando os equipamentos; e a rede externa, que pode ser dividida entre rede urbana, interurbana e internacional. A rede externa urbana é dividida entre vertical e horizontal. A rede externa urbana vertical é instalada no interior de prédios sua responsabilidade é do próprio prédio, enquanto que a rede externa urbana horizontal é de responsabilidade da empresa prestadora de serviços telefônicos.

A partir das dependências do usuário (residencial ou empresarial), se origina um par de fios do telefone, que é ligado a um cabo aéreo, pendurado em postes de rua. Este cabo aéreo, formado por uma

confluência de pares de fios de usuários de uma vizinhança, encontra outros cabos aéreos, em uma caixa de passagem, formando um cabo maior, subterrâneo, que se destina ao prédio onde está localizada a central telefônica.

Antes de alcançar a central telefônica, este cabo subterrâneo é ligado ao distribuidor geral (DG), que por sua vez está ligado à central telefônica. A parcela da rede externa compreendida entre as dependências do usuário e o distribuidor geral é conhecida como última milha. A rede externa urbana é constituída por infra-estrutura – postes, dutos, caixas de passagem, etc. –, cabos de assinante e cabos troncos. Esta rede urbana é de responsabilidade da empresa prestadora de serviços de telefonia local; no Brasil empresas como as concessionárias de telefonia local – TELEMAR, BRASIL TELECOM e TELEFONICA.

As redes interurbanas e internacionais são compostas pelas centrais de trânsito interurbano ou internacionais e meios de transmissão de sinais para as comunicações telefônicas de longa distância. Estas centrais de trânsito interurbano ou internacional não estão diretamente ligadas aos usuários, mas sim, às centrais trânsito locais, que por sua vez estão ligadas aos usuários.

Pode-se afirmar que uma empresa prestadora de serviços de telefonia de longa distância necessita estar interconectada à empresa prestadora de telefonia local para ter acesso aos usuários dos serviços prestados. Pode-se então concluir que a rede externa urbana é um insumo essencial para as empresas prestadoras de serviços de telefonia de longa distância e que a interconexão é o meio de se obter este insumo essencial.

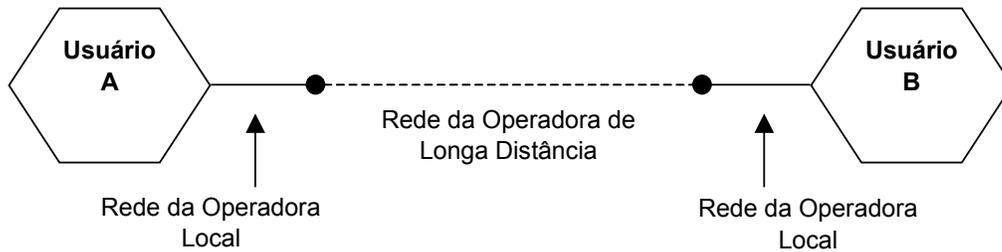


Figura 2.3 - Interconexão entre Redes de Operadoras Locais e Operadoras de LD

A questão da interconexão apresenta-se como aspecto fundamental para a promoção da concorrência na indústria de telecomunicações, demandando regras que garantam a todos os competidores acesso adequado a um recurso essencial para a prestação dos serviços telefônicos.

Conforme argumentado por Considera *et al.* (2002), a questão da interconexão não se restringe à obrigatoriedade da interconexão física entre as operadoras de serviços de telecomunicações, mas também deve incluir o estabelecimento de qualidade tecnológica e de preços adequados para utilização deste recurso essencial pelas empresas que não são detentoras deste acesso ao usuário, neste caso, o recurso essencial também denominado **última milha**.

Este compartilhamento de uso da rede de terceiros, no que tange a última milha, configura-se em questão fundamental para a competição nesta indústria, pois as empresas detentoras deste recurso essencial são também concorrentes das empresas que demandam o compartilhamento da última milha. Daí a necessidade de intervenção do órgão regulador, ANATEL, nesta questão visando estabelecer condições razoáveis para o compartilhamento do acesso ao usuário, garantindo maior grau de competição na indústria.

Conforme argumentado por Considera *et al.* (2002), a possibilidade de entrada sem a necessidade de investimento para a construção de

acesso ao usuário diminuiu significativamente as barreiras e os riscos associados à entrada no segmento local da indústria de telecomunicações.

Esta questão acerca da interconexão e da remuneração do uso das redes das operadoras de telefonia local tem sido objeto de estudos também em outros mercados cuja desregulamentação ocorreu anos antes da privatização da indústria de STFC no Brasil, como argumentado por MacAvoy (1996), em estudo sobre a desregulamentação no mercado dos Estados Unidos da América.

2.2.2. Estrutura da Indústria

Segundo Porter (1980), a estratégia competitiva de uma empresa é formulada considerando-se o meio ambiente no qual a empresa atua; cujo conceito é amplo, pois contempla além da estrutura da própria indústria, questões sociais, econômicas e políticas que afetam as empresas de diversas indústrias. Estes fatores externos atingem todas as empresas uniformemente. No entanto, as empresas tratam estes fatores externos de forma diferenciada e, por conseguinte, apresentam desempenhos distintos.

Para melhor compreensão das forças que afetam o desempenho da empresa é preciso analisar mais profundamente a estrutura da indústria na qual a empresa atua, pois esta estrutura tem influência significativa na determinação das regras competitivas e nas estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

A lógica do paradigma SCP, demonstrado por Bain (1956), está em relacionar o desempenho da empresa com a estrutura da indústria e as ações que a empresa desenvolve dentro desta indústria. As oportunidades e limitações com as quais a empresa será confrontada são

definidas pelas características da estrutura da indústria na qual a empresa atua.

Segundo Porter (1980), as oportunidades dentro da indústria podem gerar vantagens competitivas para uma empresa, que por sua vez pode transformar estas vantagens competitivas em retorno sobre o investimento superior à média da indústria, atingindo assim lucros extraordinários. No entanto, algumas características da estrutura da indústria, como o nível de barreiras de entrada, irão influenciar ao determinar por quanto tempo a empresa será capaz de operar com rentabilidade superior à média da indústria.

As empresas que buscam construir vantagens competitivas em relação aos concorrentes e obter lucros acima da média da indústria, precisam ser bem sucedidas em lidar com as ameaças do ambiente competitivo. Estas ameaças podem ter efeito sobre a receita, custos, ou mesmo afetar seu desempenho operacional. As ameaças são forças que aumentam o nível de competitividade dentro da indústria e trazem o nível de retorno sobre o capital investido da empresa para um patamar normal.

O modelo mais conhecido de análise das ameaças do ambiente competitivo é o modelo das cinco forças competitivas – ameaça de entrada, rivalidade entre atuais concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação de fornecedores e poder de negociação de compradores – desenvolvido por Porter (1980). Em seu modelo, o autor enumera cinco forças competitivas que podem comprometer a habilidade da empresa em manter ou criar retornos acima da média da indústria (fig. 2.4).

O grau de intensidade da concorrência em uma indústria tem origem na estruturação econômica básica desta indústria. Segundo Porter

(1980), o grau de concorrência em uma indústria é determinado pelo nível de relacionamento da indústria com as cinco forças competitivas básicas.

A concorrência atua de forma a diminuir a taxa de retorno de longo prazo do capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, que pode ser entendida como a taxa de retorno em uma indústria em concorrência perfeita. Esta taxa competitiva básica de retorno pode ser comparada à taxa de retorno de longo prazo de títulos do governo.

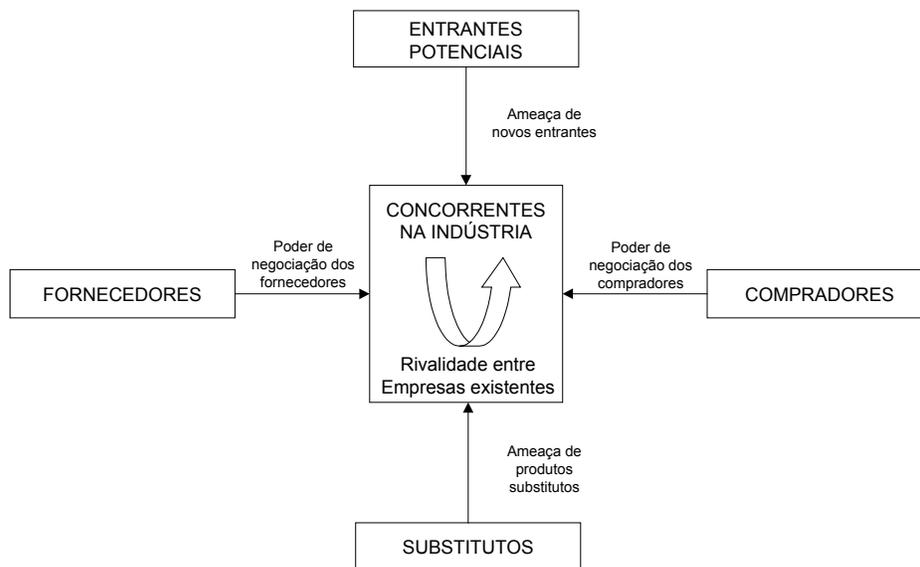


Figura 2.4 - As Cinco Forças Competitivas de Porter

Assim, quanto maior for a intensidade da concorrência em uma indústria, menor será a taxa de retorno de longo prazo ou o potencial de lucros da indústria. As empresas de uma indústria não irão suportar, por um período longo, taxas de retorno de longo prazo inferiores à taxa competitiva básica de retorno, optando neste caso por rever sua política de investimentos, migrando para outra indústria ou mesmo encerrando as atividades.

No outro extremo, a indústria com taxas de retorno de longo prazo superiores à taxa competitiva básica de retorno irá atrair novas empresas para esta indústria ou mesmo injeção de capital por parte das empresas já presentes, de forma a maximizar seus retornos. Este potencial de lucros da indústria será definido pelas características estruturais básicas da indústria, que determinam o conjunto das forças competitivas.

O conjunto das cinco forças competitivas sugere que a concorrência em uma indústria não é definida somente pelas empresas já estabelecidas, mas também por novos entrantes, substitutos, compradores e fornecedores. Segundo Porter (1980), a formulação da estratégia competitiva depende de uma análise das características básicas da indústria, identificando a intensidade e origem de cada força competitiva básica.

2.2.2.1. Ameaça de Entrada

A entrada de novas empresas em uma indústria implica em aumento da capacidade de produção e disputa mais intensa por clientes; que por sua vez pode acarretar em preços declinantes, maiores custos de aquisição de clientes, desenvolvimento de novas tecnologias, entre outras consequências que irão afetar a rentabilidade da indústria. Mesmo o caso de uma reestruturação acionária em determinada empresa da indústria pode ser considerado também como a entrada de uma nova empresa, dado que o novo controlador pode injetar recursos na empresa visando aumentar sua capacidade produtiva.

A entrada de novas empresas depende das barreiras de entrada existentes na indústria e do nível de retaliação esperado por parte das empresas já estabelecidas nesta indústria. Porter (1980) enumera sete tipos de barreira de entrada:

- i. Economias de escala: princípio pelo qual um aumento no volume de operação causa uma redução no custo unitário de um produto. Segundo Porter (1980), uma indústria operando em economia de escala impõe à empresa entrante a difícil escolha entre incorrer em investimento inicial relativamente elevado, visando adequar sua capacidade operacional, ou incorrer em investimento mais modesto, porém não atingindo assim a economia de escala necessária. Na primeira opção, o investimento realizado irá proporcionar escala operacional suficiente para que a empresa obtenha custo unitário de produto compatível com o praticado na indústria. No entanto, a empresa entrante estará sujeita a retaliação das empresas já estabelecidas, comprometendo o montante elevado de capital investido inicialmente na adequação da capacidade de operação. Por outro lado, na segunda opção, a empresa entrante estará limitando a capacidade operacional à volumes inferiores a economia de escala e, desta forma, não atingirá o nível de custos compatível com os preços competitivos a serem praticados. Empresas que já atuam em outras indústrias, podem compartilhar este benefício de escala operacional para entrar em novas indústrias, de modo a competir em condições semelhantes, ou mesmo vantajosas, em relação às empresas já estabelecidas nesta indústria. A existência de economias de escala em uma indústria pode implicar numa troca em relação à diferenciação de produto – outra barreira de entrada que será vista adiante. Outro fator que pode contribuir negativamente para as empresas, cuja barreira de entrada está baseada em economias de escala, é o desenvolvimento tecnológico e o respectivo ônus gerado em função da necessidade de adequar a capacidade operacional à nova tecnologia. A perspectiva Neo-Austríaca sugere, conforme descrito por Hill & Deeds (1996), que a economia de escala por si só não significa uma barreira de entrada elevada, à medida que inovações nas rotinas organizacionais podem ser propostas por novos entrantes os quais, desta forma,

compensariam a desvantagem de custo gerada a partir da dimensão da escala.

- ii. Diferenciação do produto: as empresas já estabelecidas na indústria possuem sua marca difundida e consolidada junto ao mercado, em função dos dispêndios realizados no passado em comunicação, suporte a marca, atendimento e relacionamento com os clientes, entre outras ações de consolidação da marca. Segundo Porter (1980), uma empresa entrante terá que percorrer este processo desde o início, necessitando inicialmente de valores relativamente elevados visando estabelecer uma nova marca neste mercado. Uma característica das novas entrantes é que estas despesas de lançamento e suporte a marca são relativamente elevadas, fazendo com que a empresa incorra em prejuízos ou mesmo ganhos relativos menores, durante a fase inicial de sua operação. Hill & Deeds (1996) argumentam que a diferenciação de produto constitui-se numa barreira de entrada somente nos casos de ausência de inovações por parte dos novos entrantes. Assim, a sustentabilidade desta barreira de entrada estaria relacionada à capacidade inovadora dos novos entrantes.
- iii. Necessidades de capital: para que uma empresa inicie suas operações será necessário um dispêndio inicial elevado para atividades como capacitação operacional, desenvolvimento de produtos, lançamento de marcas, entre outras. Porter (1980) comenta que algumas destas atividades estão relacionadas à despesas com maior risco, pois são despesas irrecuperáveis; principalmente aquelas consideradas discricionárias, tais como pesquisa e desenvolvimento, propaganda e publicidade, promoções de marketing, etc.
- iv. Custos de mudança: quando há mudança de fornecedor, geralmente o comprador incorre em custos relacionados a esta mudança. Para Porter (1980), dependendo dos custos associados

a esta mudança, o comprador poderá repensar e rever a decisão de mudança de fornecedor. Estes custos de mudança podem estar relacionados à instalação de equipamentos, treinamento, disponibilidade de assistência técnica, contratação de pessoal, etc. Esta barreira é menos intensa em mercados de produtos de consumo de massa tais como bebidas, cigarros, etc. Já em outras indústrias, como serviços de telecomunicação para empresas de televisão, na qual o estabelecimento de *links* de comunicação, operação de manutenção e recuperação do serviço, contingência do serviço, etc., implicam em custos e riscos elevados associados a mudança de fornecedor. Dependendo do risco e do custo associado à mudança, a intensidade desta barreira de entrada pode ser relevante.

- v. Acesso aos canais de distribuição: a entrada de nova empresa implica também na disputa por canais de distribuição para atender os clientes. Conforme descrito por Porter (1980), as empresas estabelecidas já utilizam os principais canais de distribuição, imputando às empresas entrantes a necessidade de desenvolver novos canais ou compartilhar os mesmos canais utilizados pelas empresas já estabelecidas. O grau de relevância desta barreira dependerá do nível de dificuldade em usufruir dos mesmos canais de distribuição ou em desenvolver novos canais de distribuição, tão eficientes quanto aqueles constituídos pelas empresas já estabelecidas. Um exemplo de barreira elevada se dá quando os canais de distribuição existentes fazem parte da estrutura organizacional das empresas já estabelecidas, ou seja, quando a empresa verticalizou para frente. Neste caso, a empresa entrante precisará incorrer em despesas extraordinárias para desenvolver ou criar um novo canal de distribuição, além de criar exposição deste novo canal para seus clientes potenciais.
- vi. Vantagens de custo: as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custo independente da economia de escala, que

difícilmente serão igualados pelas empresas entrantes. São exemplos desta barreira de entrada: tecnologia patenteada, acesso favorável à matéria-prima, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizado, etc. Conforme argumentado por Porter (1980), a curva de aprendizado ou experiência é a barreira de entrada mais relevante dentre as vantagens de custo citadas acima, isto porque no caso onde esta barreira é intensa somente o tempo, um recurso inadministrável, é capaz de minimizar os efeitos desta barreira. Desta forma, não seria possível para a empresa entrante suplantarem os efeitos desta barreira; talvez sim atenuar, porém sob o ônus de investimentos ou dispêndios relativamente muito elevados que poderão inviabilizar a estrutura de custo do produto. Para que a empresa estabelecida possa fundamentar uma barreira de entrada sólida, baseada em experiência, é preciso proteger esta experiência e evitar o acesso dos potenciais novos entrantes a este conhecimento.

- vii. Política governamental: o governo pode impedir ou limitar a entrada de novas empresas através de regulamentação. Segundo Porter (1980), o governo dispõe de instrumentos tais como a concessão de licenças, limitação de acesso a matérias-primas, criação de padrões mínimos de desempenho, etc. Assim, para uma nova empresa entrar em determinada indústria seria necessário a anuência do governo através do cumprimento dos requisitos regulamentares.

Hill & Deeds (1996) argumentam que as duas barreiras de entrada mais comuns são a economia de escala e a diferenciação de produtos. No entanto, Hill & Deeds (1996) consideram que o principal problema do conceito de barreiras de entrada está relacionado com o fato das barreiras serem estáticas em sua formulação. A conceituação das barreiras de entrada ignora o poder da inovação sobre os recursos e rotinas organizacionais, que permite a superação das desvantagens da renovação pelas entrantes.

Segundo Porter (1980), a ameaça de entrada também é influenciada pela expectativa de retaliação das empresas incumbentes – empresas já estabelecidas na indústria. Estes concorrentes já constituídos podem imprimir reação rigorosa, dificultando a entrada da nova empresa.

Algumas indicações de como será a retaliação por parte dos concorrentes já estabelecidos podem ser obtidas pela nova empresa através da análise do ambiente e do histórico da indústria. Neste caso, a empresa entrante deve analisar o histórico em relação a retaliação a novos entrantes, averiguar se as empresas estabelecidas dispõem de recursos excedentes para imprimir maior rigor nas ações de retaliação, analisar a liquidez dos ativos das empresas estabelecidas e o ritmo de crescimento da indústria.

Isto porque, no caso de ativos de pouca liquidez, as empresas estabelecidas podem estar mais propensas a defender sua posição, tal como quando estiverem em indústrias de crescimento lento, no qual a capacidade de absorção de uma nova empresa implicará em desempenho financeiro inferior.

Um mecanismo defensivo, por parte das empresas já estabelecidas, descrito por Porter (1980), é o preço de entrada dissuasivo, através do qual a entrada de novas empresas na indústria seria inviabilizada por conta da política de preços praticada pela empresa já estabelecida.

Para tanto as empresas estabelecidas procuram estimar qual será o preço mínimo limite que desencorajaria a entrada de novos participantes na indústria. A partir desta estimativa as empresas estabelecidas podem modificar sua política de preços, de forma a desestimular novos entrantes, uma vez que estes teriam que praticar preços similares para poder competir nesta indústria. No entanto em praticando tais preços, os novos

entrantes não seriam capazes de aferir lucros e, conseqüentemente, retornar o investimento realizado.

Por outro lado, caso as empresas estabelecidas precifiquem o produto em patamar superior ao preço de entrada dissuasivo, novas empresas serão atraídas para a indústria por conta da expectativa de lucros elevados.

Neste caso, tais lucros tendem a diminuir à medida que mais empresas passam a disputar este mercado e promovam um incremento no nível de oferta do produto, criando um desequilíbrio em relação a demanda. Tal desequilíbrio desencadeará um processo de ajuste que implicará em redução de preços para disputar a demanda existente ou estimular um crescimento da demanda via redução de preços.

Caves & Porter (1977) sugerem que a teoria de barreira de entrada seria, na verdade, uma teoria de barreira de mobilidade, à medida que uma empresa ou grupo de empresas impedem o movimento de migração intra-indústria de outras empresas.

2.2.2.2. Rivalidade Entre os Concorrentes

A rivalidade dentro de uma indústria ocorre em função da crença e expectativa de um determinado participante em melhorar sua posição relativa dentro da indústria. Esta expectativa irá desencadear ações táticas, de forma a atingir o objetivo, que afetarão os demais participantes; ações táticas tais como alterações de preços, publicidade agressiva, lançamento de novos produtos ou variantes, aperfeiçoamento dos serviços de suporte ao produto e garantias.

Geralmente estas ações táticas irão desencadear reações de intensidade semelhante por parte dos concorrentes afetados, minando a

possibilidade do participante, que iniciou este processo, de melhorar sua posição relativa ou mesmo da indústria lucrar com tal processo.

Algumas formas de concorrência, como aquela por preços, são facilmente imitáveis e implicam em perdas para a indústria, transferindo renda para os clientes; enquanto que outras ações, tal como intensificação da publicidade pode contribuir para aumentar o nível de diferenciação do produto e o benefício geral dentro da indústria.

Segundo Porter (1980), a origem da rivalidade dentro de uma indústria está associada aos seguintes fatores estruturais ou situações:

- i. Concorrentes numerosos ou equilibrados: em indústrias com uma quantidade elevada de participantes é possível que os participantes acreditem que seus movimentos táticos não serão percebidos por outros participantes, incentivando-os então a promover constantemente ações táticas que aumentam o nível de rivalidade da indústria. Da mesma forma, quando a indústria apresenta concorrentes, mesmo que poucos, equilibrados em relação à sua força relativa, os participantes ao iniciar ações táticas serão efusivamente retaliados. Já numa indústria concentrada ou dominada por uma, ou poucas empresas, a percepção sobre a força relativa de cada participante é muito clara, delegando naturalmente aos mais fortes a liderança na coordenação da indústria.
- ii. Crescimento lento: indústrias com crescimento lento são um desafio para os participantes, pois a única alternativa para incrementar o resultado é através do aumento da parcela de mercado. Neste caso, a rivalidade tende a se acirrar dentro da indústria, caso algum participante pretenda expandir sua posição relativa e seus lucros.

- iii. Custos fixos altos: uma indústria com custos fixos altos estará pressionando os participantes a atingirem o máximo de capacidade operacional, visando diluir estes custos fixos num maior volume de produtos. Esta necessidade por volumes maiores implicará em aumento da rivalidade dentro da indústria, através de artifícios tais como redução de preços.
- iv. Ausência de diferenciação ou custos de mudança: neste caso, as empresas da indústria irão intensificar ações relacionadas a preços e nível de atendimento e suporte para atrair novos clientes. Segundo Porter (1980), estas ações são formas de concorrências instáveis.
- v. Capacidade aumentada em escala elevada: algumas indústrias operando em economia de escala têm por característica realizar investimentos para expansão de capacidade operacional em grandes saltos. Como consequência disto, a empresa pode criar um desequilíbrio entre capacidade operacional e demanda, que implicará em custos unitários maiores. De forma a minimizar este efeito, a empresa precisa adotar medidas visando incentivar a demanda, tal como redução de preços, de modo a não enfrentar uma situação de sobre-capacidade operacional.
- vi. Concorrentes divergentes: a diversidade em relação à origem, estratégia, personalidade e relacionamento com a respectiva matriz pode fazer com que empresas de uma mesma indústria não compreendam com exatidão as ações adotadas por outros participantes. Segundo Porter (1980), esta falta de compreensão das ações dos concorrentes pode causar uma retaliação por parte de uma empresa visando defender sua posição relativa. São exemplos desta situação, empresas pequenas cujo objetivo de taxa mínima de retorno sobre o capital é inferior ao de grandes empresas da indústria; empresas cuja orientação da matriz é que sejam "vacas leiteiras" (matriz de crescimento-participação do

BCG⁽¹⁹⁾), diferente de outra empresa cuja matriz considera este segmento como um negócio básico para a organização; empresas que utilizam o mercado para escoar o excedente de produção; etc.

- vii. Grandes interesses estratégicos: quando empresas estão dispostas a sacrificar a rentabilidade em determinada indústria visando atingir exposição global em outras indústrias ou mercados, o nível de instabilidade da rivalidade irá aumentar. Este é um exemplo de como interesses estratégicos podem desestabilizar o nível de rivalidade de uma indústria.

- viii. Barreiras de saída elevadas: mesmo diante de situação de retorno sobre o capital investido abaixo do esperado, uma empresa pode continuar competindo em uma indústria em função de fatores econômicos, emocionais ou estratégicos. Caso uma empresa tenha ativos especializados que dificulte a alienação destes ativos – ou porque o valor de transferência é baixo ou porque o custo para desativação é muito elevado – seus controladores podem optar por continuar na indústria aguardando um momento mais oportuno para sair do negócio ou mesmo que o retorno sobre o capital investido melhore. Há casos também de empresas que têm elevados custos fixos de saída, tais como rescisões trabalhistas, capacidade operacional para equipamentos sobressalentes, etc. Outra situação que pode elevar o custo de saída de uma empresa é o dano a imagem do grupo da qual a empresa faz parte e o conseqüente prejuízo potencial em outras indústrias ou linhas de negócio nos quais o grupo também participa, por conta de desgastes com governo, sindicatos, agentes do sistema financeiro, etc. O fator emocional também contribui para a ocorrência de barreiras de saída, especialmente quando a administração, apesar do retorno abaixo do esperado, reluta em admitir sua incapacidade por conta de seu orgulho, do impacto que pode acarretar às suas carreiras, por constrangimento frente a comunidade e empregados, etc. Caso as barreiras de saída sejam muito elevadas, os

(19) Matriz de Crescimento-Participação do BCG: matriz desenvolvida pelo Boston Consulting Group para análise de portfólio, através da classificação das diversas fases do ciclo de vida de um produto, conforme Ghemawat (2000).

exemplos acima contribuirão para reduzir a rentabilidade de toda a indústria, à medida que os participantes com baixos retornos sobre o capital irão adotar medidas desesperadas, entre elas, a redução drástica de preço, para reverter a situação ou mesmo manter a empresa operacional.

Segundo Porter (1980), as condições de rivalidade da indústria podem se alterar e, efetivamente, se alteram em função de alguns fatores, tais como o atingimento da maturidade da indústria, inovação tecnológica significativa, introdução de novo participante de personalidade distinta, etc.

Quando a indústria atinge sua maturidade, a taxa de crescimento da indústria se reduz, resultando em intensificação da rivalidade para manutenção da rentabilidade equivalente ao período de crescimento da indústria – o que efetivamente não ocorre.

A inovação tecnológica pode aumentar os custos fixos da operação, e, por conseguinte, impelir as empresas a deflagrar ações de incremento de volume, visando minimizar o impacto do aumento do custo fixo.

A introdução de personalidade muito distinta, através da mudança de controlador de uma empresa, na indústria pode desestabilizar a harmonia da indústria através da introdução de novas expectativas de posicionamento relativo dentro da indústria – reorganização de forças.

A relação entre barreiras de saída e barreiras de entrada é um fator importante de análise da atratividade de uma indústria, conforme argumentado por Porter (1980). Apesar de barreiras de entrada e barreiras de saída serem conceitualmente distintas, frequentemente estão relacionadas na definição da rentabilidade da indústria.

Na figura 2.5 pode-se observar que a melhor situação para uma empresa é quando há barreiras de entrada altas e barreiras de saída baixas, de forma que neste ambiente a empresa possa, de forma estável, maximizar sua rentabilidade. Já no extremo oposto, a situação de maior vulnerabilidade e exposição é aquela onde a empresa está numa indústria com barreiras de entrada baixas e barreiras de saída altas. Neste caso, a empresa deve trabalhar no sentido de migrar para outro quadrante, sob pena de incorrer em retorno abaixo do esperado.

| | | Barreiras de Saída | |
|----------------------|--------|--------------------------|----------------------------|
| | | Baixas | Altas |
| Barreiras de Entrada | Baixas | Retornos estáveis baixos | Retornos arriscados baixos |
| | Altas | Retornos estáveis altos | Retornos arriscados altos |

Figura 2.5 - Barreiras e Rentabilidade

2.2.2.3. Ameaça de Substitutos

As empresas da indústria competem entre si, mas também enfrentam competição de outras indústrias através de produtos substitutos, que limitam o patamar de preços praticados. Segundo Porter (1980), os clientes estarão constantemente analisando a relação "preço-desempenho" dos produtos na formulação de sua decisão de consumo. Este efeito irá afetar o nível de retorno potencial da indústria.

Além do monitoramento da relação "preço-desempenho", as empresas devem estar atentas a indústrias com lucros elevados, pois estas podem produzir substitutos à medida que um desenvolvimento tecnológico reduz custos ou aumenta desempenho dos produtos, configurando-os numa ameaça. Mesmo produtos muito afastados da

indústria podem ser identificados como substitutos, exigindo um monitoramento criterioso por parte de analistas da indústria.

As empresas da indústria podem se proteger da ameaça dos substitutos através da propaganda institucional que visa aumentar ou fidelizar o consumo do produto da indústria, e não necessariamente incentivar o consumo do produto de uma única empresa da indústria. A propaganda individual das empresas focando diferenciação do produto também funciona como proteção aos substitutos, à medida que procura fidelizar o cliente em relação à marca.

2.2.2.4. Poder de Negociação de Fornecedores

Para Porter (1980), o poder de negociação dos fornecedores pode trazer consequências para os compradores através do aumento de preços de produtos, redução da qualidade ou do nível de serviços associados ao produto. Os fornecedores, através destas 3 táticas citadas, procuram transferir a rentabilidade da indústria do comprador para sua própria indústria. Segundo Porter (1980), as seguintes circunstâncias contribuem para determinação da relação de poder dos fornecedores:

- i. Grupo fornecedor concentrado: os fornecedores exercerão maior influências em preços, qualidade e condições dos produtos.
- ii. Ameaça real de substitutos: quando há ameaça de produtos substitutos na indústria, mesmo os fornecedores mais fortes serão impactados pela possibilidade de redução na rentabilidade por conta da ameaça de produtos substitutos.
- iii. Importância da indústria para o fornecedor: caso a indústria não seja importante para o fornecedor, este poderá oferecer produtos com preços mais altos, qualidade e nível de serviço inferior, sem comprometer significativamente sua rentabilidade.

- iv. Importância do produto do fornecedor: quando o produto do fornecedor é um insumo importante no processo operacional do comprador, o comprador estará sujeito às deliberações do fornecedor acerca de preços, qualidade e condições.
- v. Fornecedores com produtos diferenciados ou com custos de mudança: esta situação implicará em limitação para que compradores manipulem os fornecedores. O comprador estará mais preso ao fornecedor.
- vi. O fornecedor representa uma ameaça de integração para frente: caso a rentabilidade da indústria do comprador seja alta, o fornecedor pode sentir-se atraído a entrar nesta indústria. Esta ameaça de entrada na indústria do comprador é uma forma de pressão por preços mais altos e transferência de rentabilidade do comprador para o fornecedor.

Porter (1980) conclui que as condições que determinam o poder dos fornecedores estão além do controle das empresas, porém tais condições estão sujeitas à alterações.

2.2.2.5. Poder de Negociação de Compradores

Conforme argumentado por Porter (1980), os compradores exercem seu poder através da manipulação de fornecedores concorrentes, colocando estes em situação de confronto entre si, de forma a obter benefícios como reduções de preços dos produtos, aumento da qualidade ou desempenho dos produtos e expansão do nível de serviço associado ao produto. Esta relação de poder dos grupos compradores é função de sua estrutura e relevância dentro da indústria, de forma que a intensidade do poder de barganha pode atingir diferentes níveis conforme as seguintes condições:

- i. Grupo comprador concentrado ou com representatividade em relação às vendas do vendedor: se um único ou poucos compradores são responsáveis por um volume relativamente grande das vendas do fornecedor, estes grupos terão um poder de barganha relevante junto ao fornecedor; especialmente quando o fornecedor trabalha em situação de custo fixos altos.
- ii. Importância do produto na estrutura de custo do comprador: neste caso o comprador estará disposto a barganhar com maior intensidade e de forma criteriosa, ao contrário do que se este produto fosse um insumo de pouca representatividade na sua estrutura de custo ou consumo.
- iii. Nível de diferenciação nos produtos comprados: no caso de ausência de diferenciação nos produtos adquiridos, os compradores podem, então, criar situações de confronto entre os ofertantes visando obter melhores preços.
- iv. Nível dos custos de mudança: quando os custos de mudança são baixos, os compradores podem alterar fornecedores sem incorrer em custos relevantes por esta mudança, permitindo que barganhem melhores condições.
- v. Rentabilidade dos compradores: caso o comprador apresente baixa rentabilidade, este será cauteloso de forma a conseguir preços mais baixos, visando melhorar sua rentabilidade. No outro extremo, quando os compradores são altamente rentáveis, serão então menos sensíveis a preços, caso este produto não represente item relevante na estrutura de custo.
- vi. Ameaça de concentração para trás: se os compradores são capazes de integrar para trás suas operações, então os fornecedores estarão sujeitos ao negociar concessões para evitar

a perda do cliente e surgimento de novo concorrente. A retaliação poderia se dar através da ameaça de integração para frente por parte dos fornecedores.

- vii. Relevância da qualidade do insumo: caso o produto do fornecedor seja um insumo importante para o nível de qualidade do produto do comprador, o comprador será muito seletivo ao tomar a decisão de compra. Caso contrário, o comprador não despenderá muitos esforços na barganha e decisão de compra.
- viii. Domínio sobre as informações: o comprador estará em situação privilegiada para negociar junto ao fornecedor quando dispor de domínio total acerca das informações sobre preços de mercado, nível de demanda, custos dos fornecedores, etc.

Ainda segundo Porter (1980), as fontes de poder associadas aos compradores citadas acima podem ser exercidas tanto por consumidores, quanto por indústrias ou empresas, varejistas ou atacadistas. Estas relações de poder mudam com o tempo, de acordo com decisões estratégicas de uma empresa ou com alterações estruturais na indústria.

2.2.3. Atuação do Governo na Indústria

O governo, em todas suas esferas, exerce influência de diversas formas, em todos os aspectos da estrutura da indústria. O governo pode exercer o papel de comprador ou fornecedor, o que muitas vezes o faz, sendo que, em algumas indústrias, o governo assume o papel de fornecedor ou comprador principal.

Além de sua atuação como fornecedor ou comprador, o governo influencia a indústria através de seu papel como agente regulador, que poderá criar subsídios, concessões, limitações técnicas, entre outras, interferindo no mercado.

A atuação do governo nem sempre é orientada puramente por objetivos econômicos, mas em muitos casos a orientação política é o principal direcionador de sua atuação.

Para efeito da análise estratégica, Porter (1980) recomenda que a análise da influência do governo sobre o nível de concorrência ocorra através das cinco forças competitivas, em vez de analisá-la como uma força isolada. Já Austin (1990) reconhece que, em economias em desenvolvimento, o governo representa uma "megaforça" ao exercer sua influência sobre a estrutura e dinâmica da indústria, sugerindo inclusive que o governo seja considerado como a sexta força competitiva no modelo de Porter (1980).

Na prática, Austin (1990) evidencia que o controle de recursos e o poder regulatório do governo modulam as cinco forças competitivas no modelo de Porter (1980).

2.2.3.1. Influência nas Barreiras de Entrada

Conforme argumentado por Austin (1990), o governo interfere na estrutura competitiva de uma indústria ao deliberar sobre as barreiras de entrada para potenciais competidores.

Um dos exemplos citado por Austin (1990) é a Lei de Reserva de Mercado de Microcomputadores estabelecida no Brasil em 1977,. Neste exemplo, apenas quatro empresas, todas de capital nacional, foram selecionadas entre dezesseis candidatas, para serem os fabricantes exclusivos na indústria de microcomputadores do país. Para estas empresas foi concedido acesso a insumos importados, quando a importação era proibida.

No exemplo citado por Austin (1990), o governo implantou uma reserva de mercado, porém há outras formas do governo criar barreiras de entrada, sendo as principais a limitação às importações e a necessidade de autorização para produção e comercialização de produtos.

2.2.3.2. Influência na Rivalidade da Indústria

Quanto maior for a interferência do governo em uma indústria, seja como regulador ou participante direto, maior será o estímulo à disputa entre as empresas desta indústria, pela preferência no relacionamento com a estrutura governamental.

O estímulo à esta disputa pela preferência no relacionamento com a estrutura governamental decorre do fato do governo ser o responsável por conceder acesso a vários recursos críticos como crédito, licenças de importação e moeda estrangeira. Segundo Austin (1990), tais benefícios muitas vezes podem ser convertidos em vantagens competitivas mais intensas do que aquelas geradas por ações gerenciais.

Estas vantagens competitivas obtidas do governo através de relacionamentos políticos são efêmeras e sua sustentabilidade é frágil, pois da mesma forma como foram concedidas, podem ser retiradas.

Austin (1990) cita os seguintes exemplos de interferência do governo no nível de rivalidade da indústria :

- i. Caso a concessão de licenças para expansão da capacidade produtiva seja prerrogativa do governo, empresas tendem a solicitar licenças para capacidade superior à necessária, visando antecipar novas solicitações futuras. Esta prática irá gerar sobrecapacidade produtiva, que pode então se transformar em sobreprodução e guerra de preços;

- ii. O governo pode criar vantagem competitiva para algumas empresas, geralmente pequenas empresas ou empresas estatais, ao discriminar a concessão de crédito subsidiado;
- iii. O governo pode reduzir o nível de competitividade através de medidas como controle de preços em mercados que competem por preço;
- iv. A restrição à saída de capital estrangeiro, que é uma barreira à saída, pelo governo é uma forma de remoção ou redução de algumas áreas de rivalidade;
- v. Políticas setoriais que influenciam os níveis de demanda em algumas indústrias, interferindo no nível da rivalidade de acordo com o caráter expansionista ou de retração da política setorial em questão.

2.2.3.3. Influência sobre a Ameaça de Substitutos

As políticas e estratégias governamentais podem atingir dramaticamente os preços relativos em uma indústria e, por conseguinte, a substitutibilidade, uma vez que a ameaça de substitutos aumenta à medida que o preço e a função destes se aproximam do produto dominante.

Austin (1990) cita como exemplo o Programa Nacional do Alcool, no Brasil, que desenvolveu combustível alternativo à gasolina a partir da cana-de-açúcar. O programa surgiu como uma iniciativa do governo do Brasil, a partir dos choques do petróleo no período 1970-80 que elevaram significativamente o preço do petróleo no mercado internacional, então o principal item de importação na balança comercial do país.

Para tanto o governo brasileiro precisou, através de subsídios, incentivar o plantio e processamento de cana-de-açúcar, regulamentar a produção de veículos a álcool e a distribuição do novo combustível. A queda nos preços da cana-de-açúcar e o aumento do preço de petróleo tornaram o novo combustível uma alternativa atrativa para os consumidores. No entanto, a regulamentação e interferência do governo foram fundamentais para o desenvolvimento e sucesso do programa.

2.2.3.4. Influência no Poder de Fornecedores e Compradores

O governo, segundo Austin (1990), pode influenciar o poder de fornecedores e compradores através das seguintes situações:

- i. Atuando diretamente como comprador ou fornecedor;
- ii. Implantando controle de importações, seja através de cotas e tarifas ou da taxa cambial, cuja intensidade definirá o grau de poder de fornecedores locais;
- iii. Limitando a compra de insumos ao mercado interno, fortalecendo os fornecedores estabelecidos no local;
- iv. Regulamentando preços de insumos, através de controle de preços, podendo favorecer tanto fornecedores quanto compradores;
- v. Deliberando sobre políticas salariais, que afetará a relação entre empregadores (compradores) e empregados (fornecedores);
- vi. Controlando a integração vertical da cadeia produtiva.

2.2.3.5. Papel das Empresas Estatais

A atuação do governo através das empresas estatais se dá na interferência na rivalidade da indústria à medida que o governo, através destas empresas, assume o papel de fornecedor, comprador ou competidor.

Segundo Austin (1990), as empresas estatais se diferenciam das empresas privadas em função de seu objetivo e comportamento competitivo, que adquire outras dimensões que não a econômica, para maximização de lucros. Muitas vezes, uma empresa estatal é utilizada para desenvolver programas sociais, desempenhar papel político, regular políticas macroeconômicas, etc.

Segundo Austin (1990), os principais motivos para criação de empresas estatais são: predileções ideológicas, desenvolvimento de atividades essenciais como infra-estrutura, necessidade de incrementar a rivalidade em determinada indústria, exercer a soberania nacional controlando setores críticos da economia e aumentar o poder político do próprio governo ou de algum grupo específico.

2.3. Estratégias Competitivas

A empresa estará apta a analisar seus pontos fortes e fracos em relação à indústria, após ter identificado as forças e suas causas básicas, que afetam a concorrência na indústria, bem como o grau de intensidade da influência destas forças. Em termos estratégicos, o ponto mais importante é o posicionamento da empresa em relação às causas básicas de cada uma das cinco forças competitivas. A efetividade da estratégia competitiva da empresa está relacionada às seguintes atividades:

- i. Posicionamento da empresa visando explorar suas capacidades contra as forças competitivas atuantes na indústria, evitando expor à concorrência seus pontos fracos. Uma vez analisada a estrutura da indústria e compreendida a intensidade das forças competitivas, a empresa estará posicionando suas defesas contra as forças mais influentes na indústria.
- ii. Influenciar o equilíbrio das forças competitivas através de movimentos estratégicos buscando, assim, mudar sua posição relativa dentro da indústria.
- iii. Explorar a mudança através da escolha de uma estratégia adequada ao novo equilíbrio competitivo, de modo a maximizar o benefício potencial originado com alterações nos fatores básicos das forças competitivas.

O modelo das cinco forças competitivas, segundo Barney (2001), tem três implicações importantes para gerentes confrontados com a escolha ou implementação de estratégias: o modelo descreve as fontes mais atuantes de ameaça na indústria, pode ser usado para determinar a ameaça geral na indústria e pode ser utilizado para antecipar o nível de desempenho médio na indústria.

2.3.1. Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter (1980)

Segundo Porter (1980), a estratégia competitiva de uma empresa se reflete em ações para assumir uma posição defensável dentro da indústria, enfrentar as cinco forças competitivas e obter rentabilidade superior. Para atingir estes objetivos a empresa necessita estabelecer uma estratégia específica e apropriada às características da empresa e do ambiente no qual ela atua.

Porter (1980) sugere, através de uma abordagem mais ampla, a distinção de três estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas em adotar posição defensável dentro da indústria e gerar retorno de longo prazo sobre o capital investido: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

De acordo com Porter (1985), cada uma destas estratégias representa uma abordagem diferente para criar e sustentar uma vantagem competitiva dentro da indústria.

2.3.1.1. Liderança em Custos

A estratégia de liderança no custo total está baseada em atingir o menor custo relativo dentro da indústria de forma sustentável, através de ações direcionadas para este objetivo. Para tanto, segundo Porter (1980), uma empresa necessita desenvolver capacidade operacional em larga escala, experiência capaz de reduzir custos operacionais, controles de custos rigorosos, redução das despesas discricionárias, tais como comunicação, pesquisa, atendimento, suporte a vendas, etc.

Hill (1988) argumenta que as três fontes principais da liderança em custo são economias devido a curva de experiência, economias de escala e economias de escopo (através de compartilhamento de recursos e atividades).

Para atingir este patamar de custo, a empresa precisa mobilizar a organização, de forma que o conceito esteja difundido e colocado em prática nos diversos níveis da organização. Assim a empresa será capaz de atingir custos relativamente baixos e, conseqüentemente, gerar lucros acima da média da indústria, apesar da presença de forças competitivas intensas.

Outros autores, como Mintzberg (1988) e Partridge & Perren (1994), argumentam que a posição de custo mais baixo não significa necessariamente uma vantagem competitiva; para tanto é necessário praticar preços mais baixos, que por sua vez garantiriam maiores volumes e ganhos de escala. Caso contrário, a empresa não estaria criando vantagem competitiva alguma a partir dos custos mais baixos, porém seria beneficiada por margens de retorno relativamente maiores que seus concorrentes.

Mintzberg (1988) complementa argumentando que a liderança em custo não configura uma estratégia genérica, mas sim, uma estratégia funcional, condição necessária para implantação da diferenciação por preço, esta sim, uma estratégia genérica.

Para Porter (1980), custo inferior ao dos concorrentes é o princípio fundamental desta estratégia genérica que irá proteger a empresa contra as cinco forças competitivas.

Esta posição de custos permitirá que a empresa adote uma posição defensável contra a rivalidade de seus concorrentes, que limitarão suas ações (ex. redução de preços, publicidade, extensão de benefícios do produto, etc.) para conquistar parcela de mercado da empresa líder em custos até o nível no qual tenham sido consumidos seus lucros.

Diferentemente de seus concorrentes, a empresa líder em custos tem estrutura de custos capaz de retaliações para não perder parcela de mercado e, ainda assim, manter seu nível de retorno positivo.

A empresa líder em custo assume também uma posição vantajosa no relacionamento com fornecedores e compradores. Em relação aos fornecedores, a empresa é capaz de barganhar melhores condições em função da escala de sua operação, ou mesmo absorver os aumentos de

preços de forma ainda menos crítica que seus concorrentes. Os compradores mais poderosos exercerão pressão para redução de preços ao mesmo nível do concorrente mais eficiente.

A liderança em custo protege a empresa contra a ameaça de entrada, em função das barreiras de economia de escala e vantagens de custos, que irão desestimular novos entrantes. Produtos substitutos também estarão em posição desfavorável em relação a empresa líder em custos.

Para atingir esta posição, segundo Porter (1980), a empresa necessitará de uma grande parcela de mercado, bem como outras condições igualmente vantajosas frente aos concorrentes. Dentre estas condições estão escala operacional, acesso favorável às matérias-primas, custos relativamente baixos de publicidade, pesquisa e desenvolvimento, atendimento, capacidade de investimento para atualização tecnológica, etc.

No entanto, Porter (1980) enumera riscos associados às condições que garantiram à empresa a liderança no custo e comprometem sua sustentabilidade:

- i. mudança tecnológica que anula o aprendizado ou experiência;
- ii. capacidade de seguidores imitarem o aprendizado ou adquirirem a baixo custo o mesmo aprendizado;
- iii. não reconhecer a necessidade de alterações no produto ou ações de marketing, por conta do foco demasiado em custo;
- iv. aumento de custos que inviabilize o diferencial de preço frente aos concorrentes.

2.3.1.2. Diferenciação

Outra estratégia genérica no modelo de Porter (1980) é a diferenciação, através da qual as empresas procuram criar atributos relacionados aos produtos que sejam percebidos pelo cliente como exclusivos ou únicos dentro da indústria.

Estes atributos que conferem o caráter diferencial ao produto podem estar associados à qualidade do produto, marca do produto, atendimento, tecnologia, peculiaridades, etc. Esta diferenciação irá criar uma relação de lealdade entre o cliente e a marca e menor sensibilidade a preço por parte do cliente.

Segundo Porter (1980), para desenvolver uma estratégia de diferenciação bem-sucedida, a empresa precisará alocar recursos substanciais em atividades diversas, sendo algumas mais intensivas que outras em função da dimensão de diferenciação desejada pela empresa.

Idealmente, para Porter (1980), a diferenciação deve ocorrer em mais de uma dimensão. Estas atividades que demandarão recursos para gerar a diferenciação são pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, matérias-primas especiais, publicidade, promoções, atividades de pós-vendas, atendimento, etc.

Por conta desta alocação de recursos para gerar a diferenciação, pode-se afirmar que os custos não são o alvo estratégico principal. Apesar dos custos mais elevados que a média da indústria, o retorno gerado será também relativamente alto, por conta da baixa sensibilidade aos preços por parte dos clientes, que permitirá à empresa praticar preços relativamente altos.

Geralmente os preços altos não permitirão que a empresa atinja grandes volumes dentro da indústria, no entanto, há casos em que apesar dos preços relativos mais altos associados à diferenciação, a empresa consegue também conquistar a maior parcela do mercado.

A habilidade da empresa em diferenciar seu produto é função de dois fatores, segundo Hill (1988): características do produto e características do usuário. Qualquer produto pode ser encarado como um conjunto de características ou atributos, que podem variar na quantidade ou na combinação entre si, de forma a diferenciar-se dos demais.

O número de atributos inerentes a um produto gera o escopo da diferenciação. Produtos homogêneos geralmente possuem poucos atributos, enquanto produtos mais complexos possuem mais atributos, ampliando a capacidade de diferenciação do produto. Apesar disso, Hill (1988) enfatiza que não há uma relação direta entre quantidade de atributos e grau de diferenciação, pois mesmo um produto homogêneo, com poucos atributos, pode se diferenciar dos demais em função da utilização à ele atribuída.

As dimensões que garantiriam diferenciação à empresa estão expostas a riscos que podem minar este posicionamento estratégico, conforme argumentado por Porter (1980):

- i. aumento significativo da diferença de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada, inviabilizando a lealdade à marca;
- ii. diminuição da necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação;
- iii. imitação de concorrentes atinge patamares tão próximos à empresa diferenciada, de forma que os clientes não mais percebem o diferencial.

2.3.1.3. Enfoque

A empresa que adota uma estratégia por enfoque está direcionando seus esforços para atender às necessidades de um grupo específico de compradores, de forma mais eficiente que seus concorrentes.

A característica comum que torna este grupo de compradores uniforme para a empresa pode ocorrer em diferentes dimensões: localização geográfica, poder aquisitivo, faixa etária, atividades profissionais, lazer, etnia, crença religiosa, etc.

A empresa para ser bem-sucedida deve ser capaz de atender este grupo, seu alvo estratégico, através da diferenciação ou de custo mais baixo. Da mesma forma que, nas duas estratégias genéricas anteriores, o enfoque irá proteger a empresa contra as cinco forças competitivas.

Segundo Porter (1980), esta estratégia limita a parcela de mercado da empresa à representatividade deste grupo específico dentro do universo total de clientes da indústria. No entanto, através do enfoque em diferenciação, custo baixo, ou mesmo ambos, a empresa será capaz de atingir retorno sobre o investimento superior à média da indústria.

A estratégia de enfoque bem-sucedida está sujeita à riscos, conforme argumentado por Porter (1980), que podem reverter os resultados obtidos pela empresa com estratégia de enfoque:

- i. a diferença de custos entre os concorrentes que operam no mercado todo e a empresa com enfoque se amplia de tal forma, que anula as vantagens de custo em se atender um grupo específico ou da diferenciação obtida;

- ii. as diferenças nos produtos entre o alvo estratégico e o mercado total diminuem;
- iii. os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico, desfocando a empresa com estratégia de enfoque.

Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) argumentam que uma das críticas mais comuns à tipologia das estratégias genéricas de Porter (1980) é uma questão semântica: enquanto que as estratégias de diferenciação e liderança em custo referem-se ao como a empresa deve competir, a estratégia de enfoque refere-se ao onde competir.

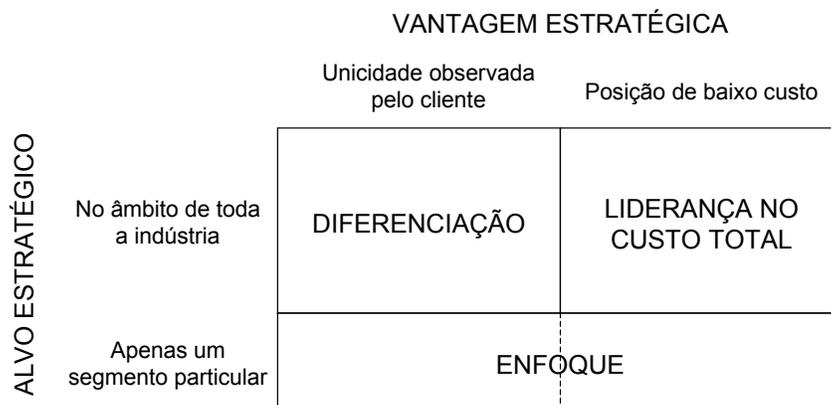


Figura 2.6 - As Estratégias Genéricas segundo Porter

2.3.1.4. Meio-Termo

Segundo Porter (1980), quando uma empresa fracassa ao adotar uma das três estratégias genéricas citadas anteriormente, esta empresa terá atingido o meio-termo, encontrando-se em situação estratégica frágil.

A empresa que estacionou no meio-termo geralmente apresenta retorno sobre o investimento abaixo da média da indústria, isto porque esta empresa pode estar perdendo clientes de grandes volumes, pois não consegue oferecer produtos com baixos custos que estes grandes clientes demandam.

Outra situação de perda de clientes ocorre quando sua marca não consegue suprir as necessidades dos clientes que procuram um padrão de diferenciação e proporcionam margens altas.

Nesta situação, a empresa deve adotar medidas para atingir parcela maior de mercado, ganhar escala visando diminuir seus custos até conquistar a liderança, ou pelo menos a paridade de custos dentro da indústria. Para tanto será necessário investir em expansão da capacidade operacional e desenvolvimento tecnológico.

Outra alternativa para esta empresa é atingir alguma supremacia que a coloque em posição de diferenciação ou orientar-se para um segmento específico da indústria (ênfase).

Ainda segundo Porter (1980), as empresas nesta situação dificilmente conseguem reverter esta situação, pois são necessários muito tempo e recursos para migrar com sucesso para uma das três estratégias genéricas. A tendência observada é que a empresa fique alternando de estratégia entre as três indefinidamente, até sair do mercado.

Entretanto, Dess & Davis (1984) argumentam que, à medida que o ciclo de vida da indústria progride, as empresas estacionadas no meio-termo são capazes de se adaptar às mudanças no ambiente da indústria mais rapidamente que as empresas comprometidas com estratégias específicas e bem definidas.

2.3.2. Críticas à Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter (1980)

A definição de qual estratégia genérica adotar é função das virtudes da empresa e da dificuldade dos concorrentes em seguirem a estratégia adotada. Miller (1981) evidencia em seu estudo, que as estratégias adotadas por empresas permanecem inalteradas ao longo do tempo.

Porter (1985) argumenta que atingir posição de liderança em custo e diferenciação geralmente é inconsistente, visto que diferenciação geralmente demanda recursos extraordinários, sendo relativamente custoso para a empresa adotar tal estratégia.

Analisando o modelo proposto por Porter (1980), Hill (1988) apresenta duas falhas em aspectos importantes do modelo. Primeiro, uma empresa pode adotar uma estratégia de diferenciação como meio para atingir uma posição de liderança em custo. Sendo assim, diferenciação e liderança em custo não seriam então inconsistentes.

Segundo, Hill (1988) argumenta que existem situações em que uma empresa precisa adotar estratégia de liderança em custo e diferenciação simultaneamente, visando alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Isto porque em certas indústrias não existe uma única empresa com liderança em custo. Sendo este evento comum em indústrias que tenham atingido a maturidade, onde várias empresas podem apresentar estruturas de custos mínimos semelhantes.

No modelo de Porter (1980) tais empresas estariam presas ao meio-termo, obtendo retornos sobre o capital investido inferior a média da indústria.

Porter (1980), em seu modelo, reconhece que somente em três casos seria possível que empresas adotassem simultaneamente e, com sucesso, estratégia de diferenciação e liderança em custo, porém em caráter temporário. Primeiro, quando todas as demais empresas

estivessem competindo no meio-termo. Segundo, quando a empresa explora o compartilhamento ou divisão dos custos entre as diversas indústrias em que atua e seus concorrentes não o fazem. Terceiro, quando uma empresa é pioneira em uma grande inovação tecnológica importante.

Por outro lado, Hill (1988) conclui que é comum as empresas adotarem simultaneamente estas duas estratégias e obterem desempenho superior dentro da indústria, mantendo uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

Outra crítica ao modelo de Porter (1980), neste caso formulada por Mintzberg (1988), refere-se ao fato do modelo abordar apenas e mesmo assim de forma incompleta, estratégias relacionadas ao negócio, passando ao largo das estratégias corporativas e mesmo das estratégias funcionais.

Beard & Dess (1981) argumentam que a estratégia corporativa está relacionada ao conjunto de questões sobre a definição da indústria na qual a empresa pretende competir, enquanto que a estratégia do negócio está relacionada às questões acerca de como a empresa pretende competir nesta determinada indústria.

O resultado das pesquisas de Beard & Dess (1981) indicam que tanto a estratégia corporativa, quanto a estratégia do negócio, são importantes na definição do nível de rentabilidade da empresa.

Outra análise acerca da tipologia de estratégias genéricas de Porter (1980) foi conduzida por Miller & Dess (1993), que concluíram que apesar da simplicidade do modelo de Porter (1980), o modelo é capaz de capturar a complexidade inerente à estrutura das estratégias sendo, no entanto, impreciso em retratar as dimensões da relação "estratégia - desempenho" e questionável quanto à generalização das estratégias genéricas.

Segundo Kotha & Vadlamani (1995), a tipologia de estratégias genéricas proposta por Mintzberg (1988) retrata a complexidade crescente do ambiente corporativo. A tipologia de estratégias genéricas proposta por Mintzberg (1988) está baseada no conceito de diferenciação a partir de seis dimensões (preço, imagem, suporte, qualidade, projeto e não-diferenciação), sendo mais detalhada que a tipologia de estratégias genéricas de Porter (1980).

No caso da diferenciação por preço, Mintzberg (1988) argumenta que a minimização de custo, conforme proposto por Porter (1980), não assegura a existência de uma vantagem competitiva, exceto quando a minimização do custo é repassada aos preços, praticando-se preços menores no mercado. Um aspecto frágil desta argumentação de Mintzberg (1988) está relacionado ao fato de que custos mais baixos e paridade de preços com concorrentes pressupõem desempenho superior para a empresa.

Outra dimensão de diferenciação apresentada por Mintzberg (1988) está relacionado à imagem, à medida que uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma percepção junto aos consumidores de que este produto é distinto em relação aos demais.

A terceira dimensão, diferenciação por suporte, descrita por Mintzberg (1988) diz respeito aos atributos periféricos que um produto pode conter; à medida que serviços são agregados ao produto ou produtos complementares são oferecidos conjuntamente.

A diferenciação por qualidade, conforme explicada por Mintzberg (1988), resume-se a oferta de um produto melhor que os concorrentes, em função de sua confiabilidade, durabilidade ou desempenho superior. Outra forma de diferenciação, por projeto, baseia-se em oferecer ao consumidor um produto diferente, não necessariamente melhor, mas diferente.

Por último, Mintzberg (1988) apresenta uma estratégia de não-diferenciação, através da qual a empresa procura copiar as ações de concorrentes, desde que o mercado ofereça espaço para concorrentes. Kotha & Vadlamani (1995) sugere que esta última estratégia seria, de fato, uma diferenciação por imitação e que a ênfase desta está na produção de cópias através de um gerenciamento de resultado eficiente e ações de marketing inovadoras.

Kotha & Vadlamani (1995) argumentam, ainda, que uma combinação entre as estratégias por qualidade, projeto, suporte e imagem seria necessário para que a empresa pudesse competir efetivamente em determinadas indústrias.

Comparando as tipologias de estratégias genéricas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988), Kotha & Vadlamani (1995) concluíram que tipologias de administração estratégica que eram adequadas em determinado momento podem tornar-se impróprias com o decorrer do tempo, à medida que o ambiente competitivo torna-se mais complexo.

2.4. Conceito de Estratégia Competitiva

Conforme definido por Venkatraman & Prescott (1990), estratégia seria o padrão de alocação de recursos estratégicos, com ênfase em alguns métodos competitivos.

A partir deste conceito, compreende-se que diversos autores utilizem escalas multidimensionais para medir as estratégias empregadas por determinada empresa ou indústria. De forma que a estratégia empregada seja identificada pela importância das dimensões estratégicas, também conhecido como métodos competitivos ou variáveis estratégicas.

Na Tabela 2.3 são apresentados, por ordem cronológica e por tipologia básica, alguns exemplos de alternativas de conjunto de variáveis estratégicas, utilizadas por diversos autores na literatura.

Tabela 2.3 - Alguns critérios para identificação das estratégias encontradas na literatura

| Dimensão Estratégica | Tipologia Básica | Autor |
|--|------------------|-----------------|
| 13 dimensões estratégicas <ul style="list-style-type: none"> - nível de especialização (amplitude de linha de produtos, segmentos de clientes-alvo e de mercados geográficos) - identificação da marca - política de canal - seleção de canal - qualidade do produto - liderança tecnológica - integração vertical - posição de custo - atendimento - política de preço - alavancagem financeira e operacional - relacionamneto com a matriz - relacionamento com Governos | Porter | Porter (1980) |
| 17 variáveis estratégicas <ul style="list-style-type: none"> - afinidade com os usuários (política de canal) - proteção tecnológica - idade das plantas e equipamentos - intensidade de capital - número de clientes - parcela de mercado - qualidade relativa (produtos, atendimento e imagem) - inovação de produtos - ativos correntes (estoques / receitas, recebíveis / receitas) - utilização de capacidade - valor adicionado - amplitude de domínio (linha de produtos e tipos de clientes) - custos e preços relativos - despesas relativas de marketing (despesas com promoção e força de vendas relativas) - despesas de marketing em relação a receita - produtividade de empregados - integração vertical relativa | Porter | Hambrick (1983) |

Tabela 2.3 - Alguns critérios para identificação das estratégias encontradas na literatura (*continuação*)

| | | |
|--|--------------|-----------------------------|
| <p>21 métodos competitivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento de novos produtos - nível de serviço - eficiência operacional - controle de qualidade dos produtos - treinamento e experiência dos empregados - nível de estoque - política de preço - amplitude de linha de produtos - extensão e aprimoramento de produtos existentes - identificação de marca - inovação em técnicas de marketing - controle sobre canais de distribuição - aquisição de matérias-primas - uso de financiamento externo - atendimento a segmentos geográficos específicos - oferta de produtos especializados - colocação de produtos de preço alto - nível de propaganda - reputação dentro da indústria - projeções de crescimento de mercado - inovação dos processos de produção | Porter | Dess & Davis (1984) |
| <p>10 táticas competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> - qualidade relativa dos produtos - preço relativo - nível relativo de despesas de publicidade - dimensionamento relativo da força de vendas - produtividade dos empregados - despesas de P&D em processos de fabricação e distribuição / receitas - recebíveis / receitas - intensidade de capital - integração vertical (valor agregado / vendas) - amplitude de mercado atendido | Porter | Oliva, Day & DeSarbo (1987) |
| <p>13 variáveis estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - progresso tecnológico - amplitude produto-mercado - inovação em produtos - qualidade do produto - política de preço - marketing ativo - grau de controle - capital próprio x financiamento externo - situação financeira no longo prazo - nível de recursos (humano e material) - investimento em produção - número de tecnologia - profissionalização | Miles & Snow | Segev (1989) |

Tabela 2.3 - Alguns critérios para identificação das estratégias encontradas na literatura (*continuação*)

| | | |
|---|--------|-------------------------------|
| <p>17 variáveis estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - recebíveis / receita - estoques / receita - intensidade de capital - integração vertical para trás - integração vertical para a frente - utilização de capacidade instalada - produtividade - política de recompensas - percentual de compras em relação aos três maiores fornecedores - amplitude relativa da linha de produtos - qualidade relativa dos produtos - política de preços - posição de custo direto relativo - custo de produção / receita - P&D / receitas - despesas de marketing/receitas - parcela de mercado relativa | Porter | Venkatraman & Prescott (1990) |
| <p>4 estratégias genéricas de marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - objetivo de marketing (evitar declínio, manter crescimento, crescimento agressivo de vendas ou domínio do mercado) - foco estratégico (expansão de mercado, conquista de parcela de mercado, redução de custo / aumento da produtividade) - alvo de marketing (segmentos-alvo, todo o mercado, clientes individuais) - posicionamento competitivo (qualidade ou preço relativo ao principal concorrente) | | Hooley, Lynch & Jobber (1992) |
| <p>13 variáveis estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - parcela de mercado - parcela relativa de mercado - capacidade instalada / vendas - investimento / receitas - recebíveis / receitas - estoques / receitas - compras / receitas - despesas de marketing / receitas - P&D em produto / receitas - representatividade de vendas de novos produtos - utilização de capacidade instalada - percentual de pedidos em atraso - política de recompensas | Porter | Miller & Dess (1993) |

Tabela 2.3 - Alguns critérios para identificação das estratégias encontradas na literatura (*continuação*)

| | | |
|---|-------------------|--------------------------|
| <p>22 variáveis estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento de novos produtos - eficiência operacional da unidade de negócio - contínua redução de custos - controle de qualidade dos produtos - política de preço - qualidade de produtos - amplitude da linha de produtos - identificação de marca - controle sobre canais de distribuição - garantia de disponibilidade da matéria-prima - inovação dos processos de produção - capacitação em atendimento a clientes - alta qualificação dos empregados - manutenção de estoques baixos - aperfeiçoamento de produtos existentes - inovação dos métodos de marketing - nível de propaganda e publicidade relativo à indústria - capacidade de produção de produtos especializados - produtos para segmentos de preços-altos - melhoria da qualidade de propaganda e publicidade - atendimento de segmentos geográficos - construção de reputação na indústria | Porter, Mintzberg | Kotha & Vadlamani (1995) |
|---|-------------------|--------------------------|

2.5. Desempenho

As medidas definitivas de desempenho de uma empresa são sua lucratividade e sua parcela de mercado, conforme argumentado por Aaker (1992). A lucratividade da empresa seria o indicador mais importante, ainda segundo Aaker (1992), pois sinaliza a capacidade interna e externa de geração de capital para que a empresa implemente suas estratégias organizacionais, custeie seu planejamento estratégico, renove seus ativos, supere riscos e adversidades de mercado, etc. Já a parcela de mercado reflete a percepção dos clientes em relação à empresa, seus produtos e serviços.

Geração de valor para o acionista, grau de satisfação do cliente, lealdade de clientes à marca, imagem da marca perante os consumidores, prazo para lançamento de novos produtos, entre outras, também são citadas por Aaker (1992) como medidas alternativas de avaliação de desempenho.

No caso de empresas estatais, seria esperado que estas empresas tivessem outras medidas de desempenho à medida que seus objetivos são geralmente descritos como de interesse público ou de interesse nacional. No entanto, segundo Ramamurti (1987), as empresas estatais também priorizam a maximização do lucro em vez da promoção do interesse público.

Ramamurti (1987) esclarece que os gestores de empresas estatais buscam primordialmente a maximização do lucro como uma forma de reduzir a dependência de recursos governamentais, bem como para obter legitimidade frente ao público externo, resistindo desta forma à estratégias que porventura reduzam a lucratividade da empresa.

Na Tabela 2.4 é possível constatar a diversidade de critérios de desempenho, bem como a preferência pela utilização de indicadores de desempenho relacionados à lucratividade, tais como ROI, ROA, ROE, ROS, entre outros.

Tabela 2.4 – Critérios de Mensuração do Desempenho

| Variável | Autores |
|--|--|
| VENDAS | |
| 1. Taxa anual de crescimento das vendas | Dess & Davis (1984) |
| 2. Taxa de crescimento das vendas em relação à indústria | Segev (1989) |
| 3. Vendas | Collis (1991) |
| 4. Vendas / Ativos | Boardman & Vining (1989) |
| MARKET-SHARE | |
| 1. Market-share | Oliva <i>et al.</i> (1987), Segev (1989), Day & Wensley (1988) |
| 2. Market-share relativo aos três maiores concorrentes | Oliva <i>et al.</i> (1987), Day & Wensley (1988) |
| 3. Alteração do market-share no período | Hambrick <i>et al.</i> (1982), Oliva <i>et al.</i> (1987), Miller & Dess (1993) |
| LUCRATIVIDADE | |
| 1. ROI - <i>return on investment</i> | Hambrick <i>et al.</i> (1982), Oliva <i>et al.</i> (1987), Miller & Dess (1993), Venkatraman & Prescott (1990) |
| 2. ROA - <i>return on assets</i> | Dess & Davis (1984), Day & Wensley (1988), Boardman & Vining (1989) |
| 3. ROS - <i>return on sales</i> | Oliva <i>et al.</i> (1987), Day & Wensley (1988), Boardman & Vining (1989) |
| 5. ROE - <i>return on equity</i> | Boardman & Vining (1989), Segev (1989) |
| 6. Lucro Líquido | Boardman & Vining (1989) |
| 7. Lucro Operacional | Collis (1991) |
| 8. Margem de Lucro | Hooley <i>et al.</i> (1992) |
| 9. Fluxo de Caixa / Investimentos | Oliva <i>et al.</i> (1987) |
| 10. Fluxo de Caixa / Receitas | Oliva <i>et al.</i> (1987) |
| OUTROS | |
| 1. Satisfação dos Clientes | Day & Wensley (1988) |
| 2. Ativos / Número de empregados | Boardman & Vining (1989) |