

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1. Índice de Respostas e Qualificação dos Respondentes

Todos os quinze respondentes, originalmente selecionados, responderam à pesquisa, sendo que um respondente não preencheu integralmente o questionário.

Dado que o período analisado é extenso e pontualmente muito dinâmico, quando considerado a movimentação funcional dos respondentes dentro da indústria, estes não mais ocupam os mesmos cargos que ocupavam no período anterior à privatização (1998). No entanto, procurou-se selecionar respondentes que ocupassem cargos com nível hierárquico semelhantes, ou próximos, nas duas fases deste estudo: antes da privatização (1996-1998) e posterior à privatização (1999-2003).

4.2. Ambiente Competitivo

A partir de uma comparação entre o período anterior (1996-1998) e o posterior (1999-2003) à privatização e implementação de nova regulamentação, o ambiente competitivo na indústria de STFC no Brasil apresentou intensificação de todas as forças competitivas, exceto o poder de negociação de fornecedores, que se manteve inalterado.

Entre as modificações nas forças competitivas da indústria de STFC e dados no Brasil, pode-se destacar a significativa intensificação da rivalidade entre os competidores e da ameaça de substitutos.

A **ameaça de novos entrantes**, considerada baixa no período anterior à nova regulamentação, aumentou por conta da nova regulamentação, que pôs fim ao monopólio estatal, permitindo a entrada de novos competidores.

Apesar desta intensificação, esta força competitiva passou a ser considerada como equilibrada, dada a existência de barreiras à entrada elevadas; principalmente devido à dificuldade em estabelecer uma nova marca, atingir economia de escala e a necessidade de capital, por parte de novos entrantes nesta indústria.

Como praticamente não havia competição no período 1996-1998, com exceção dos serviços de dados, a **rivalidade entre competidores** era muito baixa, no entanto, a partir da nova regulamentação, em 1998, esta força competitiva aumenta significativamente, passando a ser considerada alta.

A indústria passou para um estado de contínua beligerância a partir da nova regulamentação. A intensa rivalidade entre os competidores é percebida nas campanhas publicitárias, na política de preços, nas questões debatidas em fóruns diversos, tais como congressos e convenções da indústria e, principalmente, nas disputas por questões regulatórias junto à ANATEL, onde o posicionamento antagônico das empresas fica mais evidente.

A **ameaça de substitutos** na indústria de STFC e dados também se intensificou significativamente. Esta força competitiva, juntamente com a rivalidade entre competidores, foi a que mais se intensificou, sendo classificada como alta no período posterior à nova regulamentação. No período anterior à nova regulamentação esta força competitiva foi considerada muito baixa.

A intensificação desta força competitiva é atribuída ao serviço móvel pessoal (SMP) – telefonia móvel (celular) – que se apresenta como um

substituto ao serviço de telefonia fixo local e longa distância, porém com um posicionamento de preço superior e alguns atributos (ex. mobilidade, individualidade, etc.) que o diferenciam do serviço fixo de voz.

Segundo dados da ANATEL, desde setembro de 2003, o Brasil figura entre os países cujo número de terminais móveis habilitados (linhas celulares) é superior ao número de terminais fixos ativos. Enquanto que em 1998, segundo estudos do BNDES, esta relação era de 1 terminal móvel celular para 2,6 terminais fixos ativos.

O **poder de negociação de fornecedores** manteve-se inalterado, sendo considerado equilibrado, tanto antes quanto após a nova regulamentação da indústria.

No que tange a equipamentos e aplicações, mais fornecedores, principalmente estrangeiros, se instalaram, ou abriram representação comercial no Brasil, a partir da nova regulamentação.

Este evento deve-se em grande parte à nova regulamentação que estimulou investimentos por parte das empresas prestadoras de STFC e dados, atraindo a atenção de grandes fornecedores da indústria de telecomunicações mundial, que em alguns casos ainda não estavam presentes no país.

Por sua vez, na questão da última milha, recurso essencial para acesso aos usuários dos serviços de STFC e dados, o poder de barganha de fornecedores aumentou significativamente conforme explicado no item 2.2.1.4. Considerando, ainda, que os fornecedores neste caso são também competidores, esta passou a ser uma questão crítica para o equilíbrio competitivo da indústria.

Pode-se inferir que, sob a perspectiva das empresas que necessitam utilizar terceiros, na maioria das vezes operadoras concorrentes, para

obter acesso ao usuário final (última milha), houve um aumento da intensidade do poder de barganha de fornecedores.

O **poder de negociação de compradores** aumentou, uma vez que a indústria passou de um regime de monopólio estatal para um regime de concorrência regulada pelo governo, através da agência do setor – a ANATEL. A intensidade desta força, anteriormente classificada como baixa, passou a ser considerada alta no período posterior à nova regulamentação.

No período anterior à nova regulamentação, os usuários tinham apenas uma opção de prestador de serviço de STFC; mesmo em serviços de dados, havia uma concentração muito grande de parcela de mercado (superior a 95%) em empresas estatais. Após a implementação da nova regulamentação, o novo modelo competitivo possibilitou a competição entre as empresas incumbentes (ex-monopólio estatal privatizado) e as respectivas empresas-espelho (entrantes), além de outras empresas autorizadas a prestar STFC e serviços de dados.

A ANATEL também contribuiu para a intensificação do poder de barganha de compradores, à medida que abriu canais diretos de comunicação com os usuários para acolhimento de reclamações sobre as empresas prestadoras de serviços. A agência também instituiu multas punitivas para as empresas que não cumprissem o regulamento acerca da qualidade na prestação dos serviços e no atendimento aos usuários, conforme descrito no item 2.2.1.3.

Apenas no serviço de telefonia fixo local o poder de barganha de compradores continua muito baixa, em função da dificuldade de empresas-espelho e novos entrantes em conquistar parcela de mercado representativa e, por conseguinte, configurar-se em alternativa real às incumbentes na prestação de serviços de telefonia fixo local.

O **Governo** continua influenciando a indústria de forma intensa, apesar da alteração de seu papel de empreendedor e desenvolvimentista, no período anterior à nova regulamentação, para desempenhar o papel de regulador, na fase posterior à nova regulamentação.

Apesar desta mudança na atuação direta do governo na indústria, o governo continua a promover o desenvolvimento da indústria e a universalização dos serviços, não mais por investimentos diretos, mas sim, através de regulamentação, conforme descrito no item 2.2.1.3.

4.3. Estratégias Competitivas

Antes da privatização, em 1998, a empresa objeto deste estudo não apresentava um posicionamento estratégico bem definido, podendo-se dizer que a empresa estava no meio-termo, conforme designação de Porter (1980) – vide item 2.3.1.4.

Em grande parte, esta ausência de uma estratégia bem definida pode ser atribuída ao regime de monopólio estatal sob o qual a empresa operava.

Esta gestão estatal muitas vezes imputava outros objetivos à empresa que não a maximização de lucro e criação de valor para os acionistas, tais como a utilização da empresa para alcançar metas governamentais de política econômica ou política social; como por exemplo, o controle da inflação através da política de preços e tarifas de telefonia, o equilíbrio da balança de pagamentos através da contratação de financiamentos externos ou a expansão dos serviços para regiões pouco atrativas economicamente.

Já no período posterior à privatização, a empresa procura adotar uma estratégia de **diferenciação**, suportada pela ênfase no

desenvolvimento de novos produtos, qualidade dos serviços prestados, nível de atendimento, nível de propaganda e identificação da marca.

Nesta fase, a ênfase em **desenvolvimento de novos produtos** está mais amparada em iniciativas de marketing, voltada às necessidades dos clientes; diferentemente do período anterior à privatização, quando a atividade era mais direcionada por tecnicismos.

A empresa soube canalizar a capacitação técnica superior dentre as demais concessionárias privatizadas, juntamente com a intensificação de investimentos, de forma a antecipar-se às demandas de clientes, desenvolvendo serviços que atendessem estas demandas e, principalmente, antecipando-se aos concorrentes.

A ênfase na **qualidade dos serviços** prestados pela empresa é outra característica que a diferenciou de suas concorrentes, dado o patamar superior de qualidade percebida pelos clientes nos serviços prestados pela empresa, principalmente junto ao segmento corporativo.

Em relação ao **nível de atendimento**, a empresa investiu na criação de canais de comunicação com o usuário, principalmente *call-centers* (centros de atendimento por telefone) que permitiram atingir nível de atendimento superior aos concorrentes. Além disto, a empresa soube explorar, de forma pioneira, canais alternativos de atendimento, tais como *internet*, diferenciando-a dos concorrentes.

O destaque na **identificação e reputação da marca** e no **nível de propaganda** se deve, em grande parte, a intensificação de atividades de propaganda e promoção, através da criação com sucesso de uma linha de comunicação capaz de rejuvenescer e consolidar uma marca reconhecida nacionalmente. As campanhas publicitárias conseguiram transmitir aos usuários o conceito de qualidade dos serviços da empresa e as características diferenciadoras destes serviços em relação aos concorrentes.

No entanto, tal comunicação nem sempre está alinhada com a estratégia de diferenciação, uma vez que a empresa faz uso de ações táticas de comunicação com foco em preços, ou na percepção de que os preços de seus serviços seriam mais baixos ou similares aos concorrentes, principalmente, junto ao mercado de massa.

4.4. Análise de Relacionamento entre Estratégia Competitiva, Ambiente Competitivo e Desempenho da Empresa

No período anterior à privatização, a empresa não apresentava um posicionamento estratégico bem definido, conforme demonstrado na Tabela 4.2, em função do regime de monopólio estatal no qual operava.

Após a privatização, a empresa passou a buscar maior ênfase em estratégias competitivas voltadas para a implementação de um posicionamento estratégico de **diferenciação** (Tabelas 4.1 e 4.2), classificada por Porter (1980) como uma estratégia vencedora.

Porém, o ambiente competitivo na indústria mostrou-se extremamente hostil, conforme descrito no item 4.2, principalmente para esta empresa (vide Tabela 4.3). Esta alteração do ambiente competitivo ocorreu basicamente em função da intensificação da rivalidade entre os competidores, ameaça de substitutos e do aumento de poder de negociação de compradores.

No caso da empresa selecionada, o aumento do poder de negociação dos fornecedores, no que se refere a acesso ao usuário (última milha), também contribuiu para a deterioração do ambiente competitivo.

Conforme argumentado por Porter (1980), uma intensificação das forças competitivas tende a comprometer a rentabilidade da indústria. No

Brasil, no caso da indústria de STFC e dados, houve uma intensificação significativa das forças competitivas, principalmente da rivalidade entre competidores, ameaça de substitutos e poder de negociação de compradores.

Apesar da empresa objeto da presente pesquisa buscar ações gerenciais visando amenizar o efeito negativo da transformação do ambiente competitivo sobre os resultados da empresa, a comparação do indicador de desempenho selecionado mostrou que a empresa não conseguiu melhorar os resultados financeiros no período posterior à privatização, vide Tabela 4.4.

A redução do desempenho financeiro no período posterior à nova regulamentação pode ser atribuído à intensidade das alterações no ambiente competitivo, que suplantaram os benefícios obtidos pelo sucesso na implantação das estratégias competitivas por parte da empresa.

O potencial de desempenho absoluto da empresa se deteriorou por conta das mudanças no ambiente competitivo. Conforme demonstrado na Figura 4.1, o nível de desempenho obtido pela empresa no período anterior à nova regulamentação (R_1) foi superior ao nível de desempenho obtido pela empresa após a nova regulamentação (R_2).

No entanto, caso o posicionamento estratégico permanecesse inalterado após a nova regulamentação, é possível que o nível de desempenho (P) fosse ainda inferior ao efetivamente realizado (R_2). Pode-se inferir que o deslocamento do nível de desempenho, de P para R_2 , deve-se à implementação com sucesso das estratégias competitivas e, por conseguinte, da mudança no posicionamento estratégico da empresa.

Figura 4.1 - Potencial de Desempenho Antes e Após a Nova Regulamentação

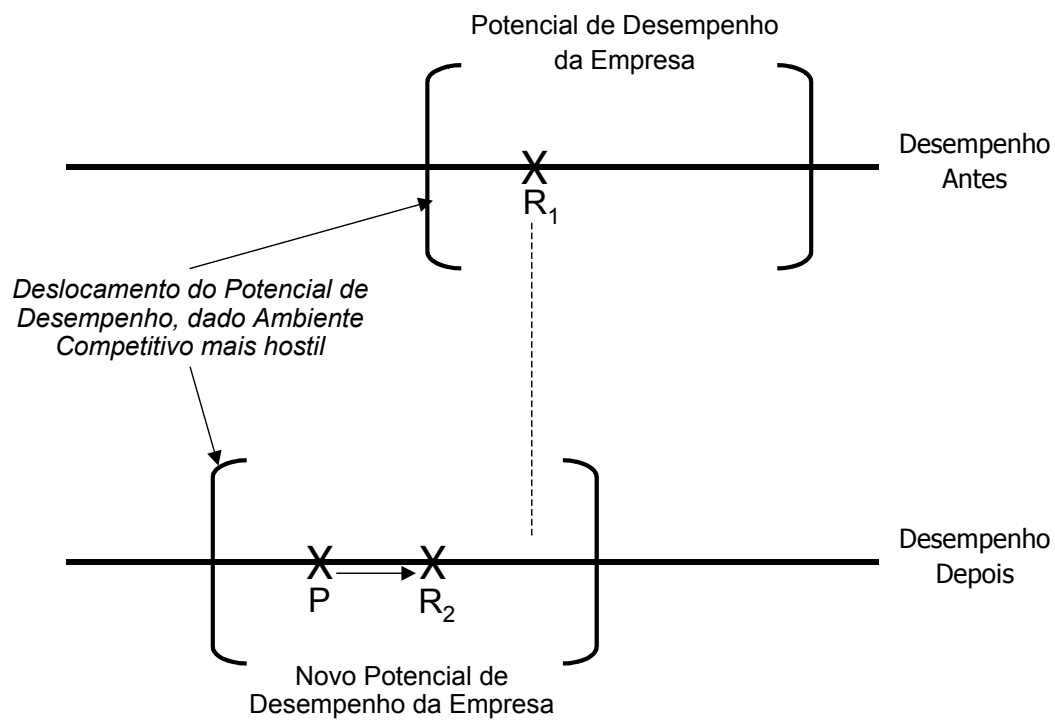


Tabela 4.1 - Classificação das Estratégias Competitivas para um Perfil Ideal de Diferenciação

Estratégias Competitivas	1	2	3	4	5
1. Desenvolvimento de novos serviços				D	
2. Nível de características diferenciadoras				D	
3. Qualidade dos serviços				D	
4. Amplitude de linha de serviços		D			
5. Nível de Atendimento				D	
6. Estratégia de segmentação			D		
7. Atendimento a mercados especiais (nicho)			D		
8. Controle sobre os canais de venda				D	
9. Política de preço		D			
10. Identificação e reputação da marca				D	
11. Nível de propaganda				D	
12. Abrangência geográfica			D		
13. Controle de custos		D			
14. Utilização da capacidade instalada		D			
15. Eficiência operacional		D			
16. Inovação dos processos operacionais				D	
17. Liderança tecnológica				D	
18. Importância de P&D				D	
19. Intensidade de investimentos				D	
20. Relações com o governo					

Em relação aos concorrentes:

1 - muito menos ; 2 - menos ; 3 - próximo ou igual ; 4 - mais ; 5 - muito mais.

Tabela 4.2 - Ênfase Relativa em cada uma das Estratégias Competitivas Antes e Após a Privatização

Estratégias Competitivas	Antes da Privatização (1996-98)					Após a Privatização (1999-2003)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Desenvolvimento de novos serviços		X							X	
2. Nível de características diferenciadoras			X						X	
3. Qualidade dos serviços			X						X	
4. Amplitude de linha de serviços			X						X	
5. Nível de Atendimento		X							X	
6. Estratégia de segmentação			X						X	
7. Atendimento a mercados especiais (nicho)			X					X		
8. Controle sobre os canais de venda			X						X	
9. Política de preço		X						X		
10. Identificação e reputação da marca			X						X	
11. Nível de propaganda		X							X	
12. Abrangência geográfica				X					X	
13. Controle de custos			X					X		
14. Utilização da capacidade instalada			X						X	
15. Eficiência operacional			X						X	
16. Inovação dos processos operacionais			X					X		
17. Liderança tecnológica			X						X	
18. Importância de P&D			X					X		
19. Intensidade de investimentos			X						X	
20. Relações com o governo			X					X		

Em relação aos concorrentes:

1 - muito menos ; 2 - menos ; 3 - próximo ou igual ; 4 - mais ; 5 - muito mais.

Tabela 4.3 - Caracterização das Forças do Ambiente Competitivo Antes e Após a Nova Regulamentação

Forças do Ambiente Competitivo	Antes da Privatização (1996-98)					Após a Privatização (1999-2003)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Ameaça de Novos Entrantes		X						X		
2. Rivalidade Entre Competidores	X								X	
3. Ameaça de Substitutos	X								X	
4. Poder de Negociação de Fornecedores			X					X		
5. Poder de Negociação de Compradores		X							X	

Intensidade das forças:

1 - muito baixa ; 2 - baixa ; 3 - equilibrada ; 4 - alta ; 5 - muito alta.

Tabela 4.4 - Indicadores de Desempenho da Empresa Seleccionada Antes e Após a Privatização

	1996/1998	1999/2003*
ROA	5,2%	3,8%

(*) No exercício 2003, foram considerados apenas os resultados até o 3º trimestre.

4.5. Aplicabilidade do Modelo de Estratégias Genéricas de Porter

De uma forma geral, a tipologia de Porter (1980) mostrou-se adequada à análise e classificação das estratégias da empresa seleccionada para a pesquisa.

Antes da privatização, a empresa objeto desta pesquisa não apresentava um posicionamento estratégico bem definido. Esta ausência de uma estratégia vencedora, à luz da tipologia de Porter (1980), pode ser atribuída ao regime monopolista estatal em que a empresa atuava, aproximando-a do que Porter (1980) classificou como meio-termo.

A partir da privatização, a empresa busca, com sucesso, um posicionamento estratégico de diferenciação, apoiada na ênfase em alguns métodos competitivos – tais como desenvolvimento de novos produtos, qualidade dos serviços prestados, nível de atendimento, identificação da marca e nível da propaganda.

No entanto, a mudança do ambiente competitivo, tornando-se significativamente mais hostil, em especial para a empresa selecionada, suplantou os benefícios obtidos pelo sucesso na implantação das estratégias competitivas pela empresa, conforme descrito no item 4.4.

O potencial de desempenho absoluto da empresa se deteriorou por conta das mudanças no ambiente competitivo; apesar da melhora no desempenho relativo da empresa, em função do sucesso na implantação de suas estratégias competitivas.