

5. CONCLUSÃO

Neste estudo buscou-se apresentar e descrever as alterações ocorridas no ambiente competitivo, na estratégia e no desempenho da empresa selecionada para a pesquisa, expondo o fenômeno a partir das relações genéricas entre estratégias competitivas, ambiente competitivo e desempenho, conforme o modelo de Porter (1980).

A implementação da nova regulamentação e a privatização da indústria de STFC no Brasil, a partir de 1998, alteraram de forma significativa o ambiente competitivo e as estratégias competitivas adotadas pelas empresas desta indústria.

Em relação ao ambiente competitivo, pode-se afirmar que houve uma intensificação das forças competitivas desta indústria, destacando-se o aumento da rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de substitutos e o poder de barganha de compradores.

Apesar do crescimento da rivalidade entre competidores, o serviço de telefonia fixo local ainda apresenta uma concentração de parcela de mercado muito elevada (aproximadamente 97%), nas empresas incumbentes em cada região geográfica de exploração de STFC, conforme Ziller⁽¹⁾ (2004). Já os serviços de dados e telefonia de longa distância, apresentaram crescimento significativo do nível de competitividade nos anos seguintes à implementação da nova regulamentação.

Esta baixa competitividade nos serviços de telefonia fixa local deve-se em parte à questão do acesso ao usuário (última milha) e interconexão - conforme descrito no item 2.2.1.4 -, recursos essenciais para a

(1) Pedro Jaime Ziller: Presidente da ANATEL, empossado em 07 de janeiro de 2004.

prestação de serviços. A propriedade destes recursos está associada às empresas também prestadoras de STFC e serviços de dados, criando um ambiente onde as mesmas empresas atuam simultaneamente como fornecedor e competidor.

Esta situação demanda que o órgão regulador passe a atuar de forma mais efetiva na indústria, acionando inclusive o órgão de defesa da ordem econômica, visando coibir práticas anticompetitivas e promover maior disponibilidade de serviços para os usuários de STFC.

Pode-se observar uma relação entre as mudanças ocorridas no ambiente competitivo e a alteração de estratégia da empresa selecionada para o estudo, de forma que esta pudesse prosperar, ou mesmo sobreviver, em um ambiente mais hostil, originado a partir da nova regulamentação.

A mudança da regulamentação da indústria foi um importante determinante na definição da nova estratégia.

As informações obtidas nas entrevistas acerca da empresa selecionada indicaram que a empresa não apresentava um posicionamento estratégico bem definido, à luz da tipologia de Porter (1980), no período anterior à privatização.

Esta ausência de posicionamento estratégico, classificado por Porter (1980) como meio-termo, pode ser explicado pelo fato da empresa atuar de forma monopolística em determinados serviços telefônicos fixo comutado (STFC) e de forma dominante nos serviços de transmissão de dados.

No período posterior à privatização, a empresa atinge um posicionamento estratégico de diferenciação, suportado pela ênfase em métodos competitivos como desenvolvimento de novos serviços,

qualidade dos serviços prestados, nível de atendimento, identificação e reputação da marca e nível de propaganda.

O desempenho da empresa analisada também foi fortemente influenciado pelas alterações do ambiente competitivo e pela mudança de posicionamento estratégico.

Apesar da empresa implantar com sucesso estratégias competitivas que permitiram atingir um posicionamento estratégico de diferenciação no período posterior à nova regulamentação, a intensificação das forças competitivas inibiram uma melhora nos resultados financeiros, conforme demonstrado pela queda do ROA de 5,2% (1996-98) para 3,8% (1999-2003).

Não foi possível identificar, com precisão, qual vetor – alterações do ambiente competitivo ou mudança na estratégia competitiva da empresa – exerceu maior influência no desempenho, mas por inferência do pesquisador, as alterações do ambiente competitivo indicam exercer, no caso da indústria analisada, maior influência sobre o desempenho das empresas.

Novos Estudos

Apesar do modelo de Porter (1980) mostrar-se adequado para esta análise, é recomendável a realização de novos estudos acerca das estratégias competitivas na indústria de STFC no Brasil, utilizando-se outras tipologias de estratégias.

Dado a intensidade das alterações do ambiente competitivo, a partir da nova regulamentação da indústria de STFC e dados no Brasil, e o grau de influência destas alterações no desempenho das empresas, é aconselhável a realização de estudos mais específicos acerca de cada dimensão das forças competitivas nesta indústria, visando compreender

melhor o grau de influência destas dimensões na formulação das estratégias e no desempenho das empresas.