

ALEXANDRE LUIZ TEIXEIRA

**O Mercado de Telefonia Celular. A Contribuição
Recente da Banda B e a Inclusão da Banda C
na Quebra do Duopólio do Setor.**

**Salvador
2001**

ALEXANDRE LUIZ TEIXEIRA

**O Mercado de Telefonia Celular. A Contribuição
Recente da Banda B e a Inclusão da Banda C
na Quebra do Duopólio do Setor.**

**Monografia Apresentada no Curso de Ciências
Econômicas da Universidade Federal da Bahia
Como Requisito Parcial à Obtenção do Grau de
Bacharel em Ciências Econômicas**

**Orientador : Prof^o Dr. PAULO RAIMUNDO
DE ALMEIDA BRITO**

**Salvador
2001**

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar, a Deus, nosso pai celestial, que esteve e sempre estará presente em todos os momentos bons ou ruins da minha vida.

Agradeço a meus Pais, Wylson Teixeira e Maria de Lourdes Teixeira, por ajudar-me no que foi preciso, dando-me compreensão, amor e carinho, e fundamentalmente, a força necessária para continuar escalando esta grande e misteriosa montanha chamada **VIDA** e chegar ao seu topo, denominado, **SUCESSO**.

Agradeço aos meus irmãos Marcus e Franco pela colaboração fundamental na confecção deste trabalho e às inúmeras provas de amizade e lealdade durante todos estes anos, e o mesmo para Cassius, Emanuel, Henrique e Claudemiro Filho, e ainda, Marcos Cerqueira, Fábio Santana e Edésio Júnior, pela força, amizade, sinceridade, alegria e estima durante anos de companheirismo juntos.

Agradeço ao Profº Plínio e Profº Paulo Brito, meu orientador, e a todos os professores desta instituição pelo importante legado deixado:

O CONHECIMENTO.

Muito Obrigado.

RESUMO

Neste presente trabalho, será mostrado o modelo econômico de Estratégia Competitiva de Michael Porter, representado pelas Cinco Forças Competitivas que dirigem a concorrência das empresas e indústrias. São elas: entrantes potenciais, produtos ou serviços substitutos, compradores, fornecedores e por último, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes em um mercado, bem como o planejamento de estratégias competitivas. Além disso, será mostrado também um histórico da telefonia móvel e um capítulo de adequação deste tema para o modelo considerado.

Será abordado também como o duopólio das Bandas A e B será quebrado com a inclusão da Banda C neste mercado, transformando-o para oligopólio, longe ainda do ideal que é o da concorrência perfeita.

Em se tratando de um tipo de serviço mundial que é próprio de grandes empresas, a parte do modelo que se aplica a este trabalho é aquela no que tange ao progresso tecnológico. Constata-se que o modelo de Porter é insuficiente para explicar a estrutura de concorrência imperfeita que prevalece no mercado de telefonia móvel.

SUMÁRIO

	LISTA DE ILUSTRAÇÕES	9
1	INTRODUÇÃO	10
2	O MODELO ECONÔMICO	12
2.1	AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS - DETERMINANTES ESTRUTURAIS DA INTENSIDADE COMPETITIVA	12
2.1.1	ENTRANTES POTENCIAIS	14
2.1.2	PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS	17
2.1.3	COMPRADORES E CONSUMIDORES	17
2.1.4	FORNECEDORES	18
2.1.5	INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES	19
2.2	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	23
2.2.1	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL	24
2.2.2	DIFERENCIAÇÃO	25
2.2.3	ENFOQUE	26
2.2.4	O MEIO TERMO	27
2.3	SINAIS DE MERCADO	28
2.4	MOVIMENTOS COMPETITIVOS	31
2.4.1	MOVIMENTOS COOPERATIVOS OU NÃO AMEAÇADORES	32
2.4.2	MOVIMENTOS AMEAÇADORES	32
2.4.3	MOVIMENTOS DEFENSIVOS	33
2.4.4	COMPROMISSOS	33

2.5	ESTRATÉGIA P/ COMPRADORES E FORNECEDORES	34
2.5.1	SELEÇÃO DE COMPRADORES	34
2.5.2	ESTRATÉGIA DE COMPRA	37
2.6	ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM MERC. EMERGENTES	38
2.6.1	CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS	38
2.6.2	LIMITAÇÕES EM RELAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO	39
2.6.3	MERCADOS INICIAIS E POSTERIORES	41
2.6.4	ESCOLHAS ESTRATÉGIAS	42
3	HISTÓRICO	44
3.1	O SURGIMENTO DA TELEFONIA CELULAR	44
3.2	O AVANÇO DA TELEFONIA CELULAR	45
3.3	A COMPOSIÇÃO DO SISTEMA MÓVEL	48
3.4	O ESTÁGIO ATUAL – AS BANDAS A E B	49
3.5	A BANDA C	55
3.6	A TECNOLOGIA WAP – A INTERNET NO CELULAR	57
3.7	A ANATEL	60
4	O MERCADO ECONÔMICO ADEQUADO AO MERCADO DE TELEFONIA CELULAR	61
4.1	DETERMINANTES ESTRUTURAIS DE INTENSIDADE COMPETITIVA NO MERC. DE CELULARES NO BRASIL	61
4.1.1	ENTRANTES POTENCIAIS - AS OPERADORAS INTERNACIONAIS	62

4.1.2	PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS – O PAGER	64
4.1.3	COMPRADORES	66
4.1.4	FORNECEDORES – AS INDÚSTRIAS DE CELULARES	67
4.1.5	INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES NO MERCADO DE TELEFONIA MÓVEL	69
4.2	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	71
4.3	SINAIS DE MERCADO	73
4.4	MOVIMENTOS COMPETITIVOS	75
4.5	ESTRATÉGIAS PARA COMPRADORES E FORNECEDORES (INDÚSTRIA DE CELULARES)	76
4.6	ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM MERCADOS EMERGENTES COMO O DA TELEFONIA MÓVEL	79
5	CONCLUSÃO	83
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 (FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA)	13
FIGURA 2 (FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NO MERCADO DE TELEFONIA CELULAR NO BRASIL)	61
TABELA 1 (MERCADO DE CELULARES NO BRASIL)	47
TABELA 2 (PREÇOS MÉDIOS DOS TELEFONES CELULARES NO BRASIL)	50
TABELA 3 (O MERCADO CELULAR BRASILEIRO APÓS A PRIVATIZAÇÃO)	53
TABELA 4 (PARTICIPAÇÃO DOS CELULARES PRÉ-PAGOS - A CARTÃO - NO TOTAL DE UNIDADES VENDIDAS NO BRASIL)	78

1 INTRODUÇÃO

Um único número de telefone válido no mundo inteiro e que possibilita o usuário falar com todo o planeta. Esta é uma das novas tecnologias de telefonia celular que já está disponível no mercado. Em contínua evolução, o sistema de telefonia móvel está revolucionando as telecomunicações e se alastra rapidamente.

Com a privatização das telecomunicações, a quebra do monopólio das operadoras da Banda A no setor de telefonia celular foi preponderante para o desenvolvimento do setor, pois a operacionalização de outra Banda de telefonia (Banda B) proporcionou para o consumidor outra alternativa de consumo diferente da única existente até então, com o conseqüente progresso técnico e queda no preço dos produtos. Assim sendo, o mesmo acontece com a entrada da banda C de telefonia, que proporcionará a quebra do duopólio, transformando-o em oligopólio.

Este trabalho monográfico têm como objetivo identificar cada elemento do mercado de telefonia celular no Brasil, seja operadoras dos serviços, fornecedores de equipamentos, clientes e outros participantes deste mercado, no Modelo Econômico que dirige a concorrência num determinado setor: O Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter. Neste trabalho, não apenas será mostrado os elementos pertinentes a este modelo, com também o planejamento de estratégias competitivas, que é fundamental para o sucesso de cada competidor num dado mercado.

No segundo capítulo desta monografia, será mostrada as cinco forças competitivas do modelo econômico de Porter, que quando agem em conjunto, determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominarão e serão imprescindíveis durante o planejamento de estratégias competitivas.

Essas forças serão os entrantes potenciais (ameaça de entrada de novos competidores – internacionais – no setor); produtos ou serviços substitutos (ameaça de produtos ou serviços substitutos que poderão diminuir a participação no mercado ou a rentabilidade de um dado produto); compradores e consumidores (poder de negociação destes em relação aos consumidores, forçando os preços para baixo e a qualidade dos serviços para cima); fornecedores de equipamentos (poder de negociação destes frente aos compradores, forçando os preços para cima, e a qualidade dos serviços para baixo); e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes (ou o nível de disputas competitivas entre os concorrentes, com o jogo de perdas e ganhos de parcelas de participação no mercado). Cada análise de estratégias, conveniente ao mercado de telefonia celular, será observada e discutida.

No terceiro capítulo, será demonstrado um histórico da telefonia celular no Brasil e no Mundo, com o surgimento da referida tecnologia no Brasil, no começo da década de 1990, seu desenvolvimento, os fatores que tiveram influência preponderante na explosão do mercado em 1997, a composição do seu sistema, até o estágio atual, com a esperada da nova Banda, e a parceria com a Internet, proporcionando um progresso jamais visto em outro setor de telecomunicações.

No quarto capítulo, será apresentada uma tentativa de adequação do modelo de Porter ao referido mercado, uma vez que o modelo tem como base a concorrência perfeita, que é o ideal para um mercado. Já o mercado de telefonia móvel se comporta como concorrência imperfeita, daí a tentativa de adequação.

Na conclusão, será demonstrado que o modelo de Porter não possui uma aplicação perfeita para o mercado de telefonia móvel, pois este modelo é direcionado para mercados competitivos, principalmente aqueles em que há um grande número de concorrentes ou de empresas, o que não se aplica ao mercado de telefonia celular.

2 O MODELO ECONÔMICO

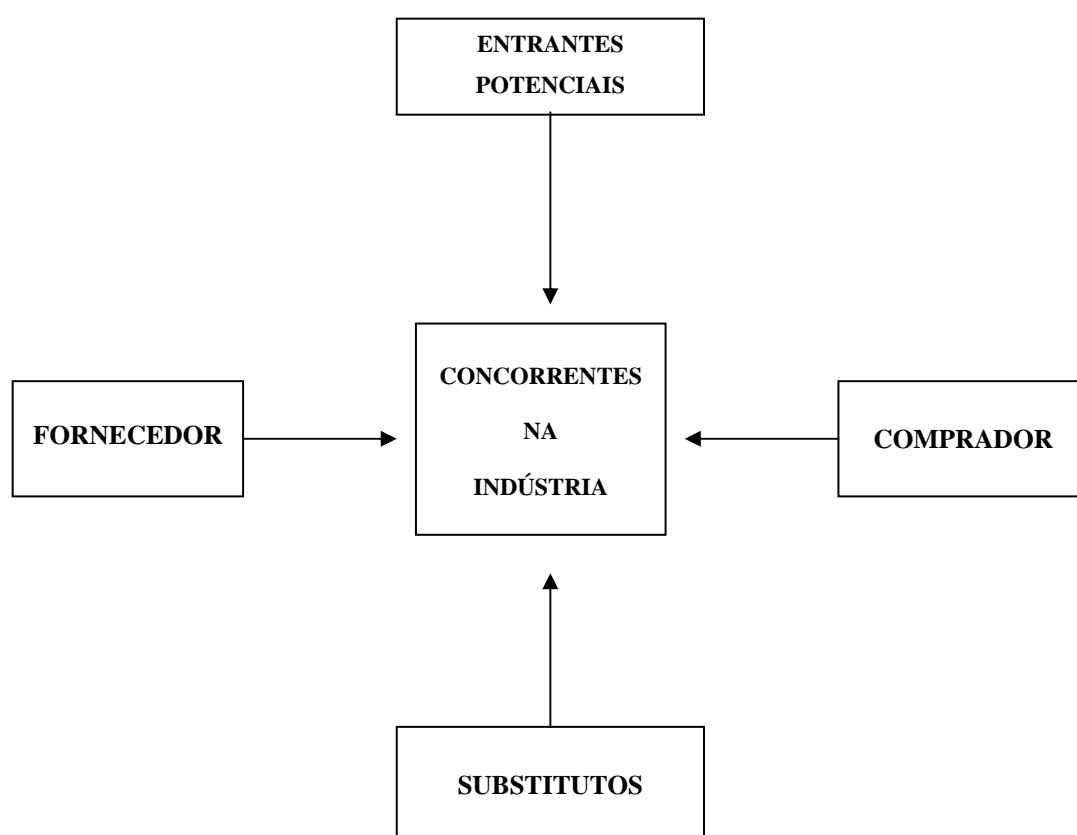
2.1 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS – DETERMINANTES ESTRUTURAIS DA INTENSIDADE COMPETITIVA

A base da metodologia para análise de indústrias e empresas e de sua concorrência, segundo Micheal E. Porter, é o estudo das cinco forças competitivas que atuam sobre uma indústria ou empresa e de suas implicações estratégicas.

“A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas”.

A figura 1 na página seguinte foi extraída do livro do mesmo autor, e apresenta em um esquema, as cinco forças que dirigem a concorrência na indústria.

Figura 1

Forças que dirigem a Concorrência na Indústria

Estas cinco forças competitivas que são apresentadas na figura 1 – **Entrantes Potenciais** (ameaça de entrada de novos competidores no mercado); **Substitutos** (ameaça de produtos ou serviços substitutos); **Compradores ou consumidores** (poder de negociação dos compradores ou consumidores no mercado, perante os fornecedores ou vendedores); **Fornecedores** (poder de negociação dos fornecedores); e **Concorrentes na indústria** (denotando a rivalidade entre eles, competição essa que é tão saudável para a economia e interessante para os consumidores) – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos, e os entrantes potenciais, são todos concorrentes para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância a depender de circunstâncias particulares.

Estas cinco forças competitivas em conjunto, determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se vitais sob a ótica do planejamento de estratégias.

2.1.1 Entrantes Potenciais

Na Primeira força competitiva, Entrantes Potenciais, tem-se a ameaça da entrada de novos competidores no mercado, que trarão novas capacidades, desejos de ganhar fatias do mercado e recursos substanciais. Como consequência deste contexto, preços poderão cair, assim como os custos dos competidores podem ser inflacionados, reduzindo portanto a rentabilidade. Essa ameaça à entrada de novos participantes no mercado dependerá das Barreiras à Entrada que possam existir no mercado, em conjunto com as reações que a empresa recém-chegada no mercado pode esperar por parte das empresas já existentes. Se as barreiras são altas, o novo competidor pode esperar uma retaliação acirrada dos outros competidores, na defensiva, e a ameaça à entrada será pequena.

Existem seis principais fontes de Barreiras à Entrada de novos competidores no mercado:

Economias de Escala, referem-se às quedas nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período cresce. Estas economias de escala obrigam a empresa entrante no mercado a ingressar em larga escala e assim arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou mesmo, a ingressar em pouca escala e sujeitar-se a desvantagens de custo. Estas economias estão presentes em quase todas as áreas de um negócio, como por exemplo nas compras, fabricação, pesquisa e desenvolvimento, marketing, vendas e distribuição.

Diferenciação do Produto. Implica que as empresas já existentes no mercado possuem sua marca estabelecida e identificada, e nutrem um sentimento de lealdade em seus clientes originados por publicidade, serviços a este consumidor, diferenciação do produto propriamente dito, ou mesmo pelo simples fato de ter entrado primeiro no mercado. Esta diferenciação cria uma barreira à entrada, forçando as novas empresas a efetuar despesas pesadas para que haja superação dos vínculos existentes com os clientes, originando prejuízos iniciais neste esforço, que geralmente duram um grande período de tempo.

Necessidades de Capital. Esta necessidade de investimento de recursos financeiros com o objetivo de competir cria barreiras de entrada, se o capital é canalizado por exemplo, para atividades de alto risco e irrecuperáveis, como publicidade inicial ou pesquisas e desenvolvimento.

Custos de Mudança. São custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro, criando barreiras de entrada. Estes custos incluem novos treinamentos para o pessoal, equipamentos novos, assistências, etc. Se estes custos são altos, os entrantes no mercado

devem oferecer aperfeiçoamentos ou melhores desempenhos a fim de que o consumidor deixe um produto já estabelecido no mercado.

Acesso aos Canais de Distribuição. A necessidade do novo entrante de assegurar a distribuição do seu produto pode ser uma outra barreira de entrada. A empresa novata precisará seduzir os canais de distribuição a aceitar seus produtos, por intermédio de descontos no preço, campanhas de publicidade em cooperação e coisas do gênero, reduzindo seus lucros.

Desvantagens de Custo Independentes de Escala. As empresas já estabelecidas no mercado podem ter vantagens de custos impossíveis de serem atingidas ou igualadas pelas empresas entrantes, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. As principais vantagens das empresas estabelecidas no mercado em relação às novas são: Tecnologia patenteada do produto (“Know-How”); Acesso favorável às matérias primas; Localização favorável; Subsídios Oficiais; e Curva de aprendizagem ou de experiência (que poderá reduzir custos de marketing, distribuição e de outras áreas, bem como na produção, à medida que a empresa acumula maior experiência na fabricação de um produto).

Além dessas seis fontes de barreira à entrada de novas empresas no mercado, existe uma outra importante: A Política Governamental, onde o governo pode limitar ou impedir a entrada de uma empresa ou indústria com controles como licenças de funcionamento ou limites ao acesso de matérias primas. Os objetivos de políticas deste gênero nesta área será de produzir quase sempre benefícios sociais diretos.

2.1.2 Produtos Ou Serviços Substitutos

Na Segunda força competitiva, tem-se a ameaça de produtos ou serviços substitutos. Todas as empresas competem com outras que fabricam produtos substitutos. Estes, reduzem os retornos financeiros potenciais de uma empresa, colocando um patamar máximo de preços que essas empresas poderão fixar seus lucros. Quanto mais atraente for a proposta de menor preço e um desempenho melhor oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da empresa.

2.1.3 Compradores e Consumidores

Na Terceira força competitiva, tem-se o poder de negociação dos compradores e consumidores. Estes, competem com as empresas e indústrias, forçando os preços para baixo, exigindo melhor qualidade e diversidade nos serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada grupo de compradores ou consumidores, dependerá de certas características quanto a situação no mercado e da importância das compras.

Um grupo comprador detêm o poder se :

- Adquire grande volume de compras em relação às vendas do vendedor;
- Os produtos adquiridos representam uma fração significativa dos custos ou compras;
- Os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados;
- Enfrenta poucos custos de mudança;
- Conseguir lucros menores;

- Os compradores são uma ameaça de integração para trás, isto é, se os compradores ou consumidores são parcialmente integrados ou colocam uma ameaça real para trás, eles estão em posição de negociar concessões;
- O produto não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador, ou seja, quando a qualidade dos produtos do comprador ou consumidor é muito afetada pelo produto da empresa, estes compradores serão menos sensíveis aos preços;
- O comprador tem total informação sobre variáveis como, demanda, preços reais, e custos dos fornecedores, dando-lhe mais poder para negociações do que quando as informações forem insuficientes. Assim, o comprador terá condições melhores para assegurar o recebimento de preços mais satisfatórios oferecidos a outros e poder contestar eventuais queixas de fornecedores de que há uma ameaça na viabilidade do seu negócio.

2.1.4 Fornecedores

Na Quarta força competitiva, tem-se o poder de negociação dos fornecedores. Estes, podem exercer poderes de negociação sobre os participantes do mercado, ameaçando-os a elevar preços ou reduzir a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Poderosos fornecedores poderão diminuir a rentabilidade de uma empresa incapaz de repassar os aumentos de custos no preço dos seus produtos.

Um grupo fornecedor é poderoso no mercado se :

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que as empresas para as quais vende seus produtos;

- As empresas para as quais vende, não são importantes;
- seu produto é um insumo importante para o negócio da empresa compradora;
- Os seus produtos são diferenciados ou foi desenvolvido custos de mudança;
- São uma ameaça de integração para frente, representando uma verificação quanto à capacidade de uma empresa ou indústria melhorar suas condições de compra.

2.1.5 Intensidade Da Rivalidade Entre Os Concorrentes

Nesta Quinta força competitiva, a rivalidade entre os concorrentes de um mercado assume uma forma tradicional de disputas por fatias neste mercado, como por exemplo, concorrência nos preços, publicidade, inovação de produtos, aumento de serviços e garantias e comodidades ao cliente. Esta rivalidade acontece pois, os concorrentes precisam aumentar sua fatia de participação no setor, e assim melhorar sua posição em relação aos demais.

Algumas formas de concorrência, como a de preços, são altamente instáveis, pois podem deixar toda a indústria como uma baixa rentabilidade. Cortes de preços são facilmente igualadas pelos outros adversários, e assim, estes reduzem as receitas para todas as empresas, a menos que a elasticidade-preço da indústria seja muito alta. Em contrapartida, as disputas no campo do marketing e propaganda podem

aumentar a procura ou aumentar o nível de diferenciação do produto ou serviço na indústria com o respectivo ganho para todos os participantes.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes de um mercado pode se analisada através da interação de vários fatores estruturais:

A rivalidade em algumas indústrias pode ser caracterizada como “impiedosa, belicosa e amarga”, enquanto que em outras pode ser “polida ou cavalheiresca”;

Poderá haver Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados, isto é, quando as empresas são muitas, a possibilidade de dissidência é maior, e algumas delas podem acreditar que poderão realizar movimentos sem serem notadas. Mesmo quando elas são poucas, se estiverem equilibradas em se tratando de tamanho e recursos, será criada uma instabilidade, pois elas poderão estar inclinadas a disputar entre si e possuir recursos para vigorar retaliações. Entretanto, quando há concentração ou dominação na indústria por uma ou poucas empresas (monopólio ou oligopólio) são poucos os enganos quanto a força e estes líderes poderão impor ordem e desempenhar um papel de coordenação na indústria através de mecanismos como liderança de preço.

Crescimento Lento da Indústria. Este fator transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para os concorrentes que procuram aumentar sua fatia de mercado. Esta concorrência por parcela de mercado é muito mais instável do que a situação em que o crescimento rápido da indústria assegura que as empresas poderão melhorar seus resultados mantendo-se apenas em dia com a indústria, e quando todos os recursos financeiros e administrativos serão consumidos durante a expansão junto com a indústria.

Nesta rivalidade, podem haver Custos Fixos ou de Armazenamento altos. Estes custos fixos elevados originam grandes pressões no sentido de que as empresas satisfaçam a capacidade, o que várias vezes proporciona a uma

escalada nas quedas no nível de preços quando existe excesso de capacidade. A principal característica dos custos é o valor dos custos fixos em relação ao valor adicionado, e não os custos fixos como uma proporção dos custos totais.

Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança. Se o produto ou serviço é tido como artigo de primeira necessidade (ou quase isso), a escolha do comprador é baseada no preço e no serviço, resultando uma concorrência mais intensa em relação a preços e serviços, (sendo portanto, muito instável). A diferenciação do produto, entretanto, cria isolamento contra a disputa competitiva, pois os compradores possuem preferência e lealdade em relação a determinados vendedores. Para os custos de mudança haverá o mesmo efeito.

Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos. Quando as economias de escala determinam que a capacidade deve ser acrescida de grandes incrementos, os acréscimos de capacidade podem desequilibrar de sobre maneira o mercado de demanda e oferta da indústria, fundamentalmente quando há uma possibilidade de os acréscimos de capacidade serem incessantes, fazendo com que a indústria alterne períodos de super capacidade e de queda nos preços.

Concorrentes Divergentes. Quanto a estratégias, origens, de como competir, enfim, concorrentes que possuem objetivos e estratégias diferentes poderão se bater continuamente ao longo do processo, tendo dificuldades em decifrar com exatidão as intenções dos outros adversários e em atingir um acordo sobre “as regras do jogo”. Portanto, as alternativas estratégicas que são consideradas certas e coerentes para uma corporação, poderá ser considerada errada para outra.

Grandes Interesses Estratégicos. A instabilidade aumenta na rivalidade entre os concorrentes quando algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo com o objetivo de ter sucesso.

Barreira de Saída Elevada. Estas são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias disputando em setores mesmos que estejam proporcionando baixos retornos, ou mesmo negativos, sobre seus investimentos.

Algumas barreiras de Saída:

- Ativos especializados (numa determinada atividade ou localização, existem baixos valores de liquidação ou altos custos de conversão);
- Custos fixos de saída (acordos trabalhistas, custos de restabelecimento, capacidade de manutenção para componentes sobressalentes, etc.);
- Inter – relações estratégicas (entre as unidades da companhia, em se tratando de imagem, marketing, acesso aos mercados financeiros etc., fazendo com que a empresa entenda a grande importância estratégica do seu negócio);
- Barreiras Emocionais (às decisões de saída em relação a atividade em particular, lealdade com os empregados, quanto às carreiras ou orgulho e outras razões);
- Restrições de ordem governamental e social (associados à saída do negócio causando desemprego e efeitos econômicos regionais).

Os fatores que determinam a intensidade da rivalidade competitiva entre os concorrentes num mercado podem ser modificados. Um bom exemplo disso é a mudança no crescimento da indústria proporcionado com a chegada da maturidade. À medida que uma indústria torna-se mais madura, haverá uma

declinação no índice de seu crescimento, originando uma rivalidade intensificada, redução nos lucros e quase sempre em convulsão

2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Ao observar as forças que influenciam a competição entre indústrias e empresas em um mercado e suas principais causas, a empresa estará habilitada a identificar seus pontos fortes e fracos em relação ao mercado. Estrategicamente falando, as condições vitais serão o posicionamento da empresa em relação às principais causas de cada força competitiva. Uma estratégia competitiva efetiva assume um caráter de ataque ou de defesa a fim de que possa gerar uma posição de defesa contra as cinco forças citadas anteriormente. Genericamente isso compreenderá uma série de abordagens possíveis, como: posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas; influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem .

Assim, a empresa enfrentando com êxito as cinco forças competitivas, obterá um retorno maior sobre qualquer investimento. Para atingir este fim, existirão três abordagens estratégicas potencialmente bem sucedidas para que haja uma superação em relação às outras empresas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Como afirma Porter (1991, p.50) *“a colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário. As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura*

indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto”.

2.2.1 Liderança No Custo Total

Nesta primeira estratégia, tem-se a meta de atingir a liderança no custo total, isto é, uma posição de baixo custo através de um conjunto de políticas funcionais, produzindo para a empresa retornos acima da média em sua respectiva indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas. Este perfil, proporciona à empresa uma defesa contra a rivalidade dos outros competidores, pois seus custos (estando mais baixos) denotam a possibilidade de obter retornos financeiros após o consumo dos lucros que os competidores tenham feito. Portanto, esta estratégia protegerá a empresa contra todas as cinco forças competitivas. Nesta estratégia, os recursos e habilidades geralmente requeridos seriam: Investimento de capital sustentado e acessibilidade ao capital; Boa capacidade de engenharia de processo; Supervisão intensa de mão de obra; Produtos projetados para facilitar a fabricação; e Sistema de distribuição com baixo custo. Os requisitos organizacionais mais comuns na liderança no custo total: Controle de custo rígido; Relatórios de controle financeiro e detalhados; Organização e responsabilidades estruturadas; e Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.

Na citada estratégia, há uma vulnerabilidade em relação a alguns riscos. São estes: mudança tecnológica anulando o investimento ou o aprendizado de antes; aprendizado de baixo custo por empresas novas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas; incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo; inflação em custos que reduzem a capacidade da firma de manter o diferencial de preço suficiente para a compensação da imagem da marca

do produto em questão em relação aos preços da concorrência ou outras formas de diferenciação.

2.2.2 Diferenciação

Nesta Segunda estratégia, tem-se a diferenciação de um produto ou serviço de uma empresa em relação aos produtos ou serviços dos demais concorrentes. O produto diferenciado é considerado único no mercado, e portanto, mais atraente. Esta estratégia genérica, diferente da anterior (liderança de custo), também será viável para obtenção de retornos acima da média porque cria do mesmo modo, defesas contra as cinco forças competitivas. Esta diferenciação cria um isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos clientes em relação à marca do produto, bem como à conseqüente menor sensibilidade ao preço. A citada estratégia também aumenta as margens de lucro, excluindo a necessidade de uma posição de baixo custo. Portanto, “a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência”

Os recursos e habilidades em geral requeridas na estratégia genérica de diferenciação seriam: grande habilidade em marketing; engenharia do produto; tino criativo e grande capacidade em pesquisa básica. Em relação aos requisitos organizacionais comuns, a diferenciação pede uma forte coordenação entre funções de pesquisa e desenvolvimento, além de desenvolvimento do produto e marketing, e avaliações e incentivos subjetivos ao invés de medidas quantitativas.

Os riscos da diferenciação são: a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação decresce; à medida que os compradores tornam-se mais modernos; a imitação diminui a diferenciação percebida, fato comum quando há um amadurecimento da indústria; o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se maior para

que diferenciação mantenha a lealdade à marca do produto. Os compradores sacrificarão características, serviços e a imagem da empresa (diferenciada) em troca de economias de custos.

2.2.3 Enfoque

Nesta terceira e última estratégia genérica, tem-se o enfoque de um determinado grupo comprador, um segmento de produtos ou um mercado. As duas estratégias genéricas anteriores possuem a intenção de atingir os objetivos em relação a toda a indústria, já o enfoque, visa atingir somente um alvo determinado. Esta estratégia parte do pressuposto de que a empresa será capaz de atingir seu alvo predeterminado de maneira mais eficiente do que os outros concorrentes, que competem de forma mais ampla. Assim, a empresa atinge a diferenciação por atender melhor as necessidades de seu alvo, e/ou custos mais baixos na obtenção deste alvo. Assim como as estratégias de liderança no custo total e diferenciação, o enfoque, realizado com sucesso, proporcionará retornos financeiros acima da média, bem como defesas contra as cinco forças competitivas. Nesta estratégia, a empresa poderá ter uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, aliada a uma alta diferenciação.

Os recursos e habilidades geralmente requeridos nesta estratégia são: reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios; forte cooperação dos canais; e combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular. Em relação aos requisitos organizacionais comuns no enfoque temos: um ambiente ameno para a atração de mão de obra bastante qualificada, cientistas e pessoas criativas, e, para a combinação de políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Em relação aos riscos, a estratégia de enfoque proporciona um decréscimo e relação às diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre a meta estratégica e o mercado; os concorrentes encontram submercados inseridos na meta estratégica e “desfocalizam” a empresa com esta estratégia de enfoque; e o diferencial de custos entre os competidores do mercado e as empresas que adotaram enfoques específicos crescem de tal maneira que são eliminadas as vantagens de custos para o atendimento de um alvo estreito, ou anula a diferenciação atingida pela estratégia do enfoque.

2.2.4 O Meio Termo

As três estratégias genéricas citadas anteriormente, (liderança no custo total, diferenciação e enfoque) são métodos alternativos viáveis para lidar com as cinco forças competitivas. A empresa que fracassa no desenvolvimento de pelo menos uma das três, ou seja, que fica no “meio termo”, estará numa situação estratégica complicada, faltando-lhe fatias de mercado, investimentos em capital, fazendo com que a empresa resolva apelar para o baixo custo. Para esta empresa, o “meio termo” é quase que garantia de baixa rentabilidade e conseqüentemente, fracasso no mercado.

Segundo Porter (1991, p.56) *“a empresa na posição de meio termo deverá tomar uma decisão estratégica fundamental. Ou ela adota as medidas necessárias para alcançar a liderança (ou pelo menos a paridade) de custo, o que em geral acarreta investimentos agressivos para modernizar e, talvez, a necessidade de comprar parcela de mercado, ou ela deve orientar-se para um alvo determinado (enfoque) ou atingir alguma supremacia (diferenciação)”*.

2.3 SINAIS DE MERCADO

Sinal de mercado é toda ação da concorrência que informa direta ou indiretamente, as intenções, objetivos e as estratégias para manutenção ou expansão da fatia de participação em um mercado determinado. Estes sinais podem ter duas funções distintas: podem ser indicações reais das intenções ou objetivos de um concorrente ou então, blefes, que são sinais criados para iludir os outros concorrentes, levando-os a tomar ou não uma determinada ação em benefício de quem emitiu o sinal.

Estes sinais de mercado assumem vários tipos, a depender da maneira de agir do concorrente e do meio usado para emissão do sinal. Vale ressaltar que é fundamental mostrar como estes sinais podem ser usados como blefes, e como estes são distinguidos dos verdadeiros sinais. Os tipos de sinais de mercado enumerados por Porter (1991, p.87) são:

Avisos Prévios de Movimentos: Aviso prévio é uma comunicação formal realizada por um concorrente de que este tomará ou não alguma atitude, como por exemplo, a redução dos preços de um produto, ou lançamento de novos produtos. Este aviso não significa que a ação será realizada. Podem ser dados avisos que não serão postos em prática, ou porque nada foi feito ou porque um outro aviso cancelou a ação, ou por ser uma mera “jogada”, como um blefe por exemplo. Geralmente os avisos prévios assumem algumas formas: podem ser tentativas de assumir compromissos para a execução de uma ação com o objetivo de afastar a concorrência; podem ser ameaças de ações a serem tomadas caso um concorrente prossiga com determinados movimentos, como por exemplo, uma redução de preços; podem ser testes quanto aos sentimentos da concorrência, lembrando que estes testes não precisarão ser executados (a depender da resposta da concorrência); podem ser maneiras de comunicar a satisfação ou não, com os desenvolvimentos competitivos no mercado; podem conciliar ou

minimizar provocações de ajustes estratégicos iminentes, evitando retaliações ou guerra no mercado, seja em relação a preços, distribuições, etc; podem evitar dispendiosos movimentos simultâneos em áreas como aumento de capacidade, evitando excessos e desperdícios; e finalmente, uma última função dos “avisos prévios” é de comunicar ao mercado financeiro as intenções e os objetivos estratégicos, impulsionando a cotação das ações ou melhorando a reputação da companhia. Estes anúncios prévios realizados pelos concorrentes podem ocorrer em diversos meios de comunicação, como, publicações oficiais, declarações da diretoria a analistas de mercado, entrevistas, e jornais (atingindo um maior público possível) ou jornais especializados (atingindo apenas os concorrentes ou participantes daquele mercado).

Anúncios de Resultado: Estes anúncios podem conter sinais reveladores de dados (verdadeiros ou não) que são difíceis de serem obtidos e/ou são surpreendentes para que o concorrente anunciante os torne públicos. Estes anúncios de resultados possuem a função de assegurar que os outros concorrentes fiquem cientes destes dados, influenciando assim, seu comportamento no mercado.

Discussões Públicas Sobre A Indústria: Os comentários sobre as condições da indústria, bem como previsões de demanda e preços, capacidades, custos, etc, são carregados de sinais de mercado, pois poderão mostrar suposições da empresa concorrente sobre a indústria e o mercado nas quais esta empresa está constituindo sua estratégia competitiva. Esta discussão poderá ser uma tentativa de fazer com que os outros concorrentes trabalhem sob as mesmas hipóteses, reduzindo as probabilidades de guerra de mercado.

Explicações E Discussões Sobre Os Movimentos: Geralmente os participantes da concorrência de um mercado fazem observações sobre seu próprios movimentos em público, a fim de que estas observações atinjam as outras empresas. Estas explicações ou discussões servem como uma

tentativa de fazer com que as outras empresas verifiquem a lógica de um movimento, e assim o acompanhem, ou, para fornecer à imprensa histórias sobre dificuldades e custos enfrentados para o empreendimento (desencorajando novas empresas a entrarem no mercado), ou mesmo, como tentativa de firmar um compromisso publicamente.

Táticas do Concorrente Que Poderiam Ter Sido Efetuadas: Táticas como política de preços, níveis de publicidade adotadas, aumentos de capacidade, especificidades no produto, etc, contém importantes sinais de mercado. A partir de más escolhas em relação às táticas, a empresa perderá terrenos no mercado. A empresa deve procurar estratégias que lhe possibilite ganhos de mercados. Um concorrente que se comporte de modo incompatível com seus interesses, poderá estar demonstrando sinais de conciliação com outros participantes de mercado.

Maneiras Para As Mudanças Estratégicas Serem Praticadas De Início: Um produto novo de uma empresa participante no mercado pode ser introduzido de início neste mercado ou ser vendido de modo agressivo para clientes mais importantes dos seus concorrentes. Alterações de preços podem ser implementadas inicialmente em produtos que são representantes da divisão principal de produtos da concorrência, ou mesmo, as alterações de preços serem efetuadas primeiramente em segmentos de mercado onde não haja grande interesse da concorrência. Os exemplos mencionados acima, indicam algumas maneiras pelas quais as mudanças estratégicas serão implementadas de início, num mercado. Estas mudanças estratégicas ajudam “a diferenciar o desejo de um concorrente de impor uma penalidade, de seu desejo de fazer um movimento para o bem da indústria (ou mercado) como um todo”. Quando há o envolvimento destes motivos, o risco de blefes aumentará.

Divergência De Metas Anteriores: A introdução de um produto inferior proveniente de um concorrente que tenha uma história de geração de bons produtos, será uma indicação de realinhamento potencial importante nos

objetivos e suposições desta empresa. Divergência de metas anteriores como esta, em qualquer campo estratégico, ocasionará mensagens similares.

Divergência Dos Precedentes No Mercado: Movimentos que são contrários às regras estabelecidas pelo mercado, são geralmente, sinais agressivos. Como por exemplo, descontos para produtos que nunca sofreram descontos no mercado, e, construções de fábricas em novos lugares.

Defesa Cruzada: Chama-se Defesa Cruzada, a situação em que uma determinada empresa inicia um movimento competitivo em uma área, afetando uma outra empresa, tendo a mesma contrapartida da empresa afetada em relação a primeira empresa, em uma outra área. Esta defesa cruzada é ministrada para um dos mercados básicos do provocador e esta ação é um bom indício de uma séria advertência.

Marca Resposta: Esta é uma forma de sinalização relacionada com a defesa cruzada. A empresa ameaçada por uma outra introduzirá uma marca que tenha o efeito de punir ou ameaçar a punir a empresa ameaçadora. Estas Marcas Resposta são entendidas como advertências ou intimidações às empresas rivais que atacaram inicialmente.

2.4 MOVIMENTOS COMPETITIVOS

Em um mercado competitivo, as empresas participantes são de certa forma, mutuamente dependentes. Cada uma sente os efeitos dos movimentos das outras e com isso, tende a reagir a eles. Estes movimentos competitivos proporcionam uma melhora da posição para a empresa, auferindo ganhos de fatias de mercado para esta. A empresa poderá realizar estes movimentos de maneira mais agressiva ou não. Porém, ela deverá procurar evitar instabilidade no mercado do qual participa e evitar também disputas onerosas com outras empresas, produzindo assim, resultados indesejáveis para todas as empresas.

2.4.1 Movimentos Cooperativos ou Não Ameaçadores

Estes movimentos não ameaçadores proporcionam a empresa atuante uma melhora em seus lucros, ou em parcelas de atuação no mercado, sem que haja um decréscimo na lucratividade ou no desempenho de seus adversários ou mesmo, que ameace suas metas empresariais. Porter enumerou três categorias pertinentes a estes tipos de movimentos: “movimentos que melhoram a posição da empresa e melhoram as posições dos concorrentes apenas se um número significativo deles responde aos movimentos”(este caso é o mais comum, onde há um maior risco se as posições relativas a serem conquistadas pelas empresas que escolhem não participar, são significativas e difíceis de serem recuperadas); e “movimentos que melhoram a posição da empresa porque os concorrentes não irão responder a tais movimentos”, (neste caso, a uma dependência de uma compreensão detalhada das chances proporcionadas pelos objetivos e hipóteses particulares dos competidores).

Os movimentos são considerados cooperativos se: os competidores não tomam conhecimento deles, pois os ajustes são em sua maioria internos às empresas que os fazem; os competidores não estão interessados nestes movimentos devido às suas próprias convicções ou hipóteses sobre o mercado e de como competir neste; os desempenhos dos outros competidores é pouco prejudicado se for avaliado pelos seus próprios critérios.

2.4.2 Movimentos Ameaçadores

Diferente dos movimentos cooperativos, os movimentos ameaçadores agridem os outros competidores, proporcionando ao competidor que efetuou a ação, ganhos nos lucros, e ganhos de parcelas de mercado que antes

pertenciam a outros competidores. A empresa ameaçadora deve prever e exercer influência sobre a retaliação das outras empresas perante o seu movimento competitivo.

Se esta retaliação for rápida, precisa e efetiva, neutralizando o movimento ameaçador inicial, a empresa que o iniciou pode não ficar numa situação melhor, ou em outras vezes, pode ficar numa situação competitiva pior do que antes do ataque. Se esta retaliação for acirrada, maciça, o iniciador pode ficar numa situação competitiva bem pior do que a inicial.

2.4.3 Movimentos Defensivos

A necessidade de determinar ou de defender-se contra um ataque competitivo é tão importante quanto a um movimento ameaçador. Um movimento defensivo consiste em criar uma situação competitiva onde os competidores, após analisarem o contexto ou testarem um movimento ameaçador, concluirão que este é inconveniente.

Assim, como os movimentos ofensivos, a defesa poderá ser atingida forçando os competidores a recuar após uma disputa competitiva. Porém, segundo Porter, a defesa mais efetiva é impedir esta disputa de qualquer maneira.

2.4.4 Compromissos

Os compromissos têm um papel de destaque no planejamento e na execução dos movimentos ofensivos e dos defensivos. Os compromissos poderão garantir a eficácia, a probabilidade de sucesso e o vigor de uma retaliação contra movimentos ameaçadores, e ainda, podem ser a base de uma estratégia de defesa.

Os compromissos influenciam a maneira como os competidores percebem suas posições no mercado, suas fatias de participação e a dos rivais. O estabelecimento de um compromisso é uma forma de comunicar os recursos e as intenções de uma empresa sem espaço para erros. Esta comunicação diminui a dúvida e obriga os outros competidores a recalcular suas estratégias de mercado de acordo com novas hipóteses, evitando disputas competitivas no mercado.

Segundo Porter, (1991, p.108) existem três tipos principais de compromissos no mercado: - quanto ao fato de o concorrente estar empenhado em um movimento que esteja fazendo; e quanto a continuidade de uma retaliação se um concorrente fizer ou continuar fazendo certos movimentos; e quanto a não tomada de qualquer atitude ou não renúncia de uma ação.

2.5 ESTRATÉGIA PARA COMPRADORES E FORNECEDORES

Para que uma empresa melhore sua posição em um mercado competitivo, é necessário que esta estude uma política dirigida tanto para compradores como para fornecedores. Uma estratégia que possibilite uma seleção de clientes – alvo ou grupo de clientes, como também, um processo de compra.

2.5.1 Seleção de Compradores

Na seleção de compradores, tem-se a escolha de compradores alvo, que de certa maneira, é uma variável estratégica de alta importância. A empresa deve comercializar com os compradores que mais a favoreçam, na medida em que esta escolha possa a ser realizada. Esta seleção influenciará o índice de crescimento da empresa, minimizando o poder de alteração em relação ao equilíbrio dos compradores. A empresa não apenas descobrirá os bons consumidores, como também, poderá criá-los e mantê-los.

Para a seleção de consumidores, existe uma metodologia que, segundo Porter, possibilitará a operacionalização desta estratégia competitiva. A metodologia obedece a quatro critérios gerais que determinarão a qualidade dos compradores do ponto de vista estratégico: a necessidade de compras, comparadas a capacidade da companhia; o potencial de crescimento dos compradores; a posição estrutural, com um poder de negociação intrínseco dos compradores, e também uma sensibilidade dos compradores ao preço, e por último, um custo do atendimento aos consumidores.

As necessidades de compra dos consumidores determinarão implicações estratégicas se uma empresa possuir diferentes capacidades de atendimento a estas necessidades, se comparadas a de seus concorrentes. A empresa tornar-se-á mais competitiva se ela direcionar os seus objetivos para o atendimento das necessidades de sua clientela. O potencial de crescimento dos clientes é determinado por três condições: Índice de desenvolvimento em sua indústria; Índice de desenvolvimento em seu principal segmento de mercado; e pela sua mudança na parcela de mercado na indústria e nos segmentos mais importantes.

Este potencial é também determinado pela demografia, isto é, o tamanho de um segmento de consumidores, e pelo volume de compras destes clientes. Segundo Porter (1991, p.116), “Quanto maior o potencial de crescimento de um comprador, maior a probabilidade de sua demanda em relação ao produto da empresa crescer ao longo do tempo”.

A posição estrutural dos consumidores é geralmente dividida em duas vertentes de análise estratégica: - poder de negociação intrínseco dos consumidores, ou seja, essencial a estes, e sensibilidade destes aos preços. Este poder essencial aos compradores é a implicação de uma espécie de “alavancagem” que os consumidores exercem potencialmente sobre os vendedores, devido a uma influência e às fontes alternativas de fornecimento disponíveis. Esta “alavancagem” poderá ser efetivada ou não,

a depender da postura do consumidor, em se diferenciar em sua propensão quanto a exercer seu poder de negociação, reduzindo as margens lucrativas dos vendedores. Mesmo comprando em grandes quantidades, alguns consumidores não são sensíveis ao fator preço. Ou mesmo, estes consumidores estarão dispostos a trocar o preço por outras particularidades adicionais do produto, para que haja a manutenção das margens de lucro dos vendedores. Tanto uma vertente de análise como a outra, serão importantes estrategicamente, pois este poder não exercido será uma ameaça que poderá ser posta em prática com o desenvolvimento industrial. Consumidores que não manifestaram uma sensibilidade ao preço, poderão fazê-la na proporção que suas indústrias tornarem-se mais avançadas, ou à medida que algum substituto começar a pressionar as margens de lucro para baixo, como por exemplo, o pager (“beep”), que precisa reduzir bastante suas margens de lucro para fazer frente a escalada no mercado do seu substituto natural, bem mais avançado tecnologicamente: o telefone celular.

O custo do atendimento a determinados compradores para a empresa é uma outra característica fundamental do consumidor. Se este custo for elevado, isto significa que consumidores que são considerados “bons” sob alguns aspectos, estarão sujeitos a perder sua atratividade, devido ao fato de que os custos ultrapassariam quaisquer margens mais elevadas, ou riscos menores para atendê-los. A variabilidade destes custos ocorrerá devido a alguns fatores: Volume do pedido; Venda direta comparada com a venda feita através da distribuição; Tempo de espera necessário; Estabilidade do fluxo de pedidos com a finalidade de planejamento; Custos de expedição e da venda; e Necessidade de adaptação ao cliente ou modificação do produto.

A escolha de compradores num mercado surge como uma vantagem em termos estratégicos empresariais. Nem todas as empresas possuem esta vantagem. O princípio estratégico básico na escolha de clientes é de procurar e tentar vender aos consumidores mais pré-dispostos à compra, com base na estratégia analisada. “O comprador com o maior potencial de

crescimento, pode ser também, o mais poderoso e o mais sensível ao preço”. Portanto, a seleção do melhor consumidor, deve equilibrar todos os critérios em relação as capacidades empresariais comparadas as dos outros concorrentes.

2.5.2 Estratégia de Compra

A formulação de uma estratégia de compra surgirá da combinação de fatores relacionados a análise do poder dos fornecedores junto ao mercado e a uma aplicação inversa dos princípios da seleção de compradores. No ponto de vista estrutural, os pontos fundamentais em uma estratégia de compra serão os seguintes: Competitividade e estabilidade no grupo de fornecedores; A empresa deve possuir um estágio ótimo de integração vertical, portanto, esta empresa tenderá a adquirir insumos de qualidade/custo externamente, de modo a criar uma melhor posição estrutural de negociação frente aos fornecedores; Alocação de compras entre fornecedores qualificados, e uma criação de “alavancagem” máxima com os fornecedores selecionados. Numa estratégia de compra, o objetivo é encontrar maneiras que possibilitem a compensação ou superação das fontes de poder dos fornecedores. Utilizando alguns métodos como: Dispersão em compras, melhorando a posição de negociação da empresa; Evitar custos de mudança; Promover fontes alternativas qualificadas, financiando contratos de desenvolvimento e de uma pequena parte das compras; Promover padronização, reduzindo diferenciações entre os produtos dos fornecedores e impedindo a implantação de custos de mudança; Criar uma ameaça de integração para trás, e, uso de integração parcial. Assim, esses métodos reduzirão o custo de compras da empresa possibilitando a esta uma melhora na posição de negociação frente aos fornecedores no mercado.

2.6 ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM MERCADOS EMERGENTES

Mercados emergentes são mercados que surgiram recentemente, devido a uma série de inovações, no campo tecnológico, em custos relativos, em novas necessidades dos consumidores, ou mesmo em alterações de ordem econômica e social, que colocaram um novo serviço ou produto a um patamar de oportunidade potencialmente viável de negociação.

Alguns mercados que surgiram nos anos 70 e 80: indústria de “video-games”, fibras óticas, aquecimento e geração de energia solar, computadores pessoais, e também outros mercados mais recentes, como o da telefonia celular. A característica fundamental nesse mercado ou indústria emergente é a ausência de regras no que tange a formulações de estratégias de mercado.

A competição neste mercado é marcada pela adoção de qualquer tipo de regra. Todas regras serão válidas de modo que a empresa possa prosperar, não importa como. “Esta ausência de regras é ao mesmo tempo um risco e uma falta de oportunidade; de qualquer modo, isto tem que ser controlado” (Porter, 1991, p.207).

2.6.1 Características Estruturais

Existem alguns fatores estruturais que são comuns entre os mercados emergentes: Incerteza tecnológica (geralmente, não há um padrão tecnológico definido para a indústria emergente); Incerteza estratégica (esta, é relacionada com a incerteza tecnológica, e tem um espectro mais amplo, com um grande número de métodos estratégicos em operação, mas, nenhum método sendo utilizado de maneira específica); Altos custos iniciais, porém com redução acentuada no custo; Companhias embrionárias

(recém formadas) e desmembramentos “Spin-offs” (empresas que são criadas por pessoas dissidentes de outras empresas, assim, elas passam a ser donas de suas próprias empresas, deixando de ser empregado e tornando-se patrão); Compradores pela primeira vez (compradores de um produto ou serviço da empresa emergente são essencialmente consumidores pela primeira vez. Assim, o marketing tem como tarefa induzir o cliente à substituição, ou a comprar um novo serviço ou produto); Horizonte de tempo curto (existe uma grande pressa para o desenvolvimento no número de clientes ou na geração de produtos que satisfaçam a demanda); Subsídios (estes poderão ser utilizados especialmente em tecnologia de ponta ou direcionados para a área social, vindos de fontes governamentais e/ ou não).

Existem ainda, uma configuração de barreiras iniciais de mobilidade, que são geralmente diferentes das barreiras que existem numa indústria ou mercado já estabelecido. Porter (1991, p.211) enumerou algumas: “Tecnologia patenteada; Acesso aos canais de distribuição; Acesso às matérias-primas e a outros insumos (mão-de-obra especializada) de custo e qualidade adequados; Vantagens de custo devido a experiência, tornadas mais significativas pelas incertezas tecnológicas e competitivas; E o risco, que aumenta o custo real de oportunidades do capital, e portanto, as barreiras de capital efetivas”.

2.6.2 Limitações em Relação ao Desenvolvimento

Geralmente, as empresas emergentes terão alguns problemas em relação ao seu desenvolvimento: Incapacidade de obtenção de matérias-primas e componentes (o desenvolvimento depende de novos fornecedores estabelecidos ou que os outros fornecedores existentes aumentem sua produção ou que possam adequar as matérias-primas e componentes às necessidades da indústria, de modo que não haja grande carência desses

componentes); Período de rápida escalada dos preços das matérias-primas (isso acontecerá devido ao fato de uma explosão na demanda aliada a uma oferta inadequada de matérias-primas, proporcionar uma subida considerável no nível de preços. É a lei da oferta e da procura, aliada ao resultado da consciência dos fornecedores em relação à importância de seus produtos para uma indústria dependente destes); Ausência de infraestrutura (essas empresas enfrentam frequentemente dificuldades ocasionadas pela falta de uma infra-estrutura adequada, como por exemplo, canais de distribuição, prestações de serviços, produtos complementares, etc.); Ausência de padronização tecnológica ou do produto; Possibilidade de obsolescência (quando os compradores percebem que a tecnologia da indústria emergente tornou-se ultrapassada ou obsoleta, assim esses compradores esperarão a desaceleração do progresso tecnológico e a redução de custos. Para a empresa emergente, isso é um impedimento ao seu desenvolvimento); Confusão de clientes (proporcionado pela incerteza tecnológica e pela falta de padronização da mesma. Os clientes defrontam com uma grande diversidade de produtos, variações tecnológicas e propostas e contrapropostas conflitantes dos consumidores, neste mercado emergente); Qualidade irregular do Produto (a ausência de um padrão tecnológico, e da existência de uma incerteza tecnológica aliada a um grande número de empresas emergentes, proporcionarão uma qualidade de produto duvidosa); Imagem e Credibilidade junto à comunidade financeira (geralmente, não será boa, pois o alto nível de incerteza, a confusão dos clientes, aliada a uma qualidade irregular do produto, afetará sua credibilidade, e assim, seu financiamentos a baixo custo, como também a capacidade de seus compradores obterem crédito); Aprovação de agentes reguladores; Altos custos (enfrentando custos unitários muito mais altos do que o esperado, obrigando as empresa a colocar seus preços abaixo do custo e comprometendo seu desenvolvimento); Respostas de entidades ameaçadoras (se uma empresa emerge no mercado, outras entidades são ameaçadas, seja com novos produtos ou com substitutos. Algumas maneiras serão utilizadas para o combate à empresa emergente, como por exemplo, renúncia de lucros proporcionando uma redução de preços ao consumidor,

investimentos agressivos em marketing e em redução de custos, mantendo elevada a produção. Assim, a empresa emergente deverá estar preparada para estratégias competitivas como essas, do contrário, terá problemas em seu desenvolvimento e ganhos de mercado).

2.6.3 Mercados Iniciais e Posteriores

Os Mercados Iniciais são aqueles que serão abertos mais cedo para o produto da nova empresa e, os Mercados Posteriores, serão aqueles que se abrirão mais tarde. Essas questões de mercados iniciais ou posteriores são fundamentais para os propósitos estratégicos das empresas emergentes, pois ajudarão a focar o desenvolvimento do serviço ou produto e também, na previsão da evolução estrutural. Alguns critérios serão cruciais neste contexto: Natureza do benefício (constitui-se como um determinante vital na receptividade do cliente ao novo produto ou serviço. “Podemos imaginar um contínuo de benefícios que variam desde um novo produto que oferece uma vantagem no desempenho inatingível por outros meios até um produto que ofereça apenas uma vantagem de custo”); Progresso tecnológico necessário para a produção de benefícios significativos (um outro fator que determinará se ou compradores irão adotar de imediato o novo produto será o desempenho tecnológico que a aplicação do produto ou serviço exigirá); Custo da falha do produto (os clientes que observam um custo alto de falha do produto, preferirão adotar gradativamente menos um produto ou serviço do que aqueles com um risco de falha bem mais baixo); Custos de introdução ou de mudança (estes custos de introdução de um novo produto ou serviço ou de substituição de um produto já existente por outro novo serão distintos para clientes também distintos); Serviços de apoio (relacionados aos custos de mudança; neles estão a engenharia do produto, reparos, garantias do produto, etc.); Custos de obsolescência (para alguns compradores, a medida que surge novas gerações mais avançadas de um produto, as primeiras versões deste, tornam-se obsoletas, ultrapassadas); Barreiras assimétricas legais, governamentais ou sindicais; Recursos para a

mudança; Percepção de mudança tecnológica (esta mudança é tida como uma oportunidade de melhora em relação a posição estratégica da empresa em algumas, e em outras é tida como uma ameaça); Risco pessoal para quem toma decisões (os clientes são mais reticentes na adoção de um produto quando o responsável por esta decisão percebe um risco muito alto. Esse risco é variável, dependendo da estrutura de poder do cliente).

2.6.4 Escolhas Estratégicas

A formulação de uma estratégia competitiva num mercado emergente levará em conta a incerteza (tecnológica) e o risco de desenvolver-se ou não. Devido a uma não – estabilidade desse mercado, as regras de competição são variáveis e indefinidas. Entretanto, estes fatores possuem uma fase emergente do desenvolvimento, que é “o período em que os graus estratégicos de liberdade são maiores, e em que a vantagem de boas escolhas estratégicas é a mais alta possível na determinação do desempenho”. Para as escolhas estratégicas é necessário a adoção de alguns critérios: Conformação da estrutura da indústria (através de suas escolhas, a empresa tentará estabelecer regras de marketing, de preços e política de produto, definindo estas regras de tal maneira que possa obter posição melhor possível a longo prazo); Exterioridades no progresso industrial (o fundamental é o equilíbrio que a empresa deve conseguir entre a defesa de sua indústria e a busca de suas metas); Mudança de papel dos fornecedores e dos canais (a empresa deverá estar preparada para uma possível mudança na orientação dos seu fornecedores e canais distribuidores à proporção que desenvolve-se); Mudanças nas barreiras de mobilidade (as barreiras de mobilidade se desgastam progressivamente, sendo freqüentemente substituídas por outras diferentes, ao passo que a indústria e o mercado cresce e a tecnologia torna-se mais madura).

A oportunidade de entrada num mercado é uma decisão estratégica fundamental numa concorrência entre empresas emergentes. O Pioneirismo

de uma empresa envolve um alto risco, porém, poderá envolver barreiras de entrada menores e ocasionar uma grande lucratividade. Este Pioneirismo ou entrada prematura num mercado será conveniente se forem observados as seguintes características:

A imagem e reputação da empresa são fundamentais para um cliente, e, sendo a empresa pioneira, ela construirá uma melhor reputação; Será grande a lealdade do cliente em relação a uma marca de produto ou serviço, uma vez que os benefícios se acumularão para a empresa que vendeu o produto (ou serviço) para o cliente pela primeira vez; Têm-se vantagens absolutas de custo, a partir do comprometimento antecipado dos suprimentos de matérias-primas, canais distribuidores, etc.

O Pioneirismo pode iniciar um processo de aprendizagem em um negócio em que a “curva de aprendizagem” (gráfico que mostra o nível de aprendizagem, ou acúmulo de experiência, crescente de uma empresa com o passar do tempo) seja importante, a experiência seja difícil de imitar e não será anulada pelo progresso da tecnologia no decorrer das gerações do produto.

3 HISTÓRICO

3.1 O SURGIMENTO DA TELEFONIA CELULAR

Apesar da comunicação móvel ser conhecida desde o começo do século, ela foi desenvolvida apenas em 1947 pelo Laboratório Bell, dos Estados Unidos, mas somente no final da década de 1970 e início de 1980, o Japão (em 1978) e a Suécia (em 1981) ativaram seus serviços celulares com tecnologia própria. Na América do Norte, em 1983, a companhia americana AT&T criou tecnologia específica, implantada pela primeira vez em Chicago. Na América do Sul, o primeiro serviço de telefonia celular foi lançado na Colômbia em 1988. A telefonia celular eclodiu, portanto, na década de 1980, com a adoção deste sistema por quase todos os países. Com a incrível expansão do mercado, já se partiu para a terceira geração do celular, a da convergência com a Internet, onde se tem aparelhos com capacidade de transmitir dados e imagens em movimento. (Na atualidade, a primeira geração foi a do analógico, com qualidade inferior ao do digital, que se constituiu na segunda geração, onde o sinal de voz é digitalizado, como na terceira geração de celulares).

No Brasil, no início da década de 1970, foi implantado em Brasília um serviço anterior a tecnologia celular, contando com apenas 150 terminais. Em 1984, se deu início à análise de sistemas de tecnologia celular sendo definido o padrão norte-americano analógico AMPS, como modelo a ser introduzido (foi implantado também, em todos os outros países do continente americano e em alguns países da Ásia e Austrália). Atualmente, o modelo TDMA (Time Division Multiple Access – padrão digital) é o mais usado no mercado de telefonia celular. Um outro usado é o CDMA (Code Division Multiple Access).

A primeira cidade brasileira a usar o serviço celular foi o Rio de Janeiro, em 1990, seguido por Brasília. Em São Paulo, considerado o último dos

grandes mercados do mundo, o serviço móvel celular foi inaugurado em 1993.

Hoje, grande parte do território nacional já dispõe de telefonia celular, e com a liberação da Banda B (digital) para o mercado em 1997 e com o surgimento da Banda C (2001), o sistema tende a aumentar as áreas de cobertura do satélite e o número de terminais celulares, ou seja, aumentando o número de consumidores e conseqüentemente a demanda deste setor.

O Brasil experimenta uma verdadeira revolução no mercado de telefonia celular. Um grande número de novidades como a digitalização das comunicações, o início da operação dos serviços da Banda B (digital), a privatização do sistema Telebrás, o surgimento da Banda C, com a introdução da Internet e principalmente, a multiplicação dos produtos disponíveis, introduziram definitivamente o telefone móvel no cotidiano dos brasileiros. Este aparelho que já foi considerado símbolo de “status” até pouco tempo atrás, hoje é ferramenta quase indispensável de trabalho para os mais diversos tipos de profissões e para uso de caráter pessoal. Por isso, este mercado cresceu tanto nos últimos anos. Com este crescimento, aumenta-se a disputa por este mercado, estimulando a concorrência entre os grandes grupos industriais e empresariais ligados à telefonia celular, seja na área de operação de sistemas, ou na produção de aparelhos e acessórios.

3.2 O AVANÇO DA TELEFONIA CELULAR

A forma mais conhecida e comum de ligar o usuário à central telefônica até pouco tempo, em todo o mundo, era o fio metálico. Há muito tempo, é utilizado o sistema de rádio para interligar assinantes que estejam distantes das centrais telefônicas ou em locais de difícil acesso. Assim como recebemos sinais de TV e Rádio transmitidos em freqüências, recebemos também sinais de voz em freqüências substituindo o fio metálico. Dessa

forma é possível que esse sinal seja emitido à partir de veículos ou pessoas em movimento.

A comunicação móvel é utilizada há muito tempo, mas tratava-se de sistemas de baixa qualidade que apresentavam limitações em função da ocupação do espectro de frequências (há perigo de interferência quando há grande quantidade de ligações), além da tecnologia até então disponível. Com a evolução tecnológica e o crescimento da procura por este tipo de serviço, surge a Telefonia Móvel Celular.

Depois da revolução dos computadores pessoais, o mundo vive a revolução dos telefones celulares. Atualmente, existem cerca de mais de 400 milhões de pessoas no mundo com celular e comparando com os usuários dos computadores pessoais, apenas 180 milhões de pessoas os usam. O avanço da telefonia celular foi gigantesco. Para se ter uma idéia, em 1990, haviam no mundo 11 milhões de aparelhos em uso apenas (no Brasil, este número era insignificante). A previsão é que até 2004 esse número atinja a marca de 1 bilhão de aparelhos celulares, ou seja, um para cada 6 habitantes do planeta (Telecomunicações – uma ..., 1999, p.93)

O crescimento desta oferta está associado ao aumento do número de empresas prestadoras de serviços de telefonia celular. Estas, disputam entre si o maior número possível de clientes, tendo para isso investir grandes somas em campanhas de marketing, por exemplo, extinguir taxas de habilitação para o uso do aparelho, realizar promoções, e até mesmo subsidiar aparelhos. O impacto disto no comportamento da procura e oferta no setor é evidente. No Brasil, o mercado de celulares eclodiu a partir da quebra do monopólio da Telebrás no setor e o processo de privatização das telecomunicações realizado em julho de 1997.

A procura por celular que antes da privatização (1995 / 1996) era fortemente reprimida, indicava um pouco mais de 4 milhões de terminais celulares em serviço, com um patamar de 2,7 celulares para cada 100

habitantes (A explosão...,1998,p.2), (verificar tabela 1) desenvolveu-se com a disputa entre as operadoras com o conseqüente aumento da oferta de serviços, aumento dos faturamentos dos fabricantes, diversidade de opções e serviços, e a queda nos preços dos aparelhos e das tarifas telefônicas.

Tabela 1

Mercado de Celulares no Brasil

	1995/1996	1999	2000	2003*
Nº. de Celulares para cada 100 hab.	2,7	8	10	15
Nº. de Celulares (em milhões)	4	13	16	23

*Estimativa da Pyramid Research

Fonte: RNT – Revista Nacional de Telecomunicações

Segundo a diretora de pesquisas da Pyramid Research para a América Latina, Meredith Persily, a quantidade de acessos celulares no continente latino-americano, cresceu de 5,9 milhões no final de 1996 para 10,2 milhões no final de 1997 (Telecomunicações 1999...,1998, p.19). Na maioria dos mercados latino-americanos, as estatais de telecomunicações já foram privatizadas, assim como no Brasil.

Estimava-se que o Brasil deveria, no final do ano 2000, ter uma densidade de 10 terminais celulares para cada 100 habitantes (cerca de 16 milhões) e, segundo estimativas da “Pyramid Research”, atingiria cerca de 15

terminais em 2003 (cerca de 23 milhões). Essa estimativa foi contrariada, e a realidade demonstrou que já em junho do corrente ano de 2001, o Brasil já tinha atingido a marca de 25 milhões de celulares (cerca de 16 terminais para cada 100 habitantes), sendo que 63% destes celulares são pré-pagos, isto é, celulares à cartão, sem conta e sem assinatura (Brasil..., 2001, p.1).

Sem dúvida nenhuma, todas as empresas de telefonia celular são interessadas em fornecer produtos e serviços para o incremento e ampliação do mercado brasileiro. O usuário, por sua vez, está ansioso por um melhor atendimento, e a tecnologia caminha a passos largos em sintonia com essa necessidade.

3.3 A COMPOSIÇÃO DO SISTEMA MÓVEL

O sistema móvel celular é uma tecnologia aplicada para conseguir melhor eficiência no emprego de frequências de rádio disponíveis (frequências não utilizadas por rádio ou TV), reutilizando-as a distâncias basicamente em dividir uma determinada área de atendimento em células (formato hexagonal), onde cada uma dispõe de um conjunto de frequências diferentes das vizinhas, de forma que células próximas (mas não vizinhas) possam valer-se da mesma frequência sem risco de interferência. Além do aumento na capacidade, isso significa que uma vez estabelecida a ligação, o usuário pode se deslocar para qualquer ponto, pois a mudança de uma célula para outra será automática. Todo esse processo envolve um complexo sistema de sinalização, controles de chamadas e outros recursos.

Além do terminal móvel, conhecido como telefone celular, há a Estação Rádio Base (ERB), responsável pela emissão e recepção de sinais provenientes destes terminais (torres em vários locais). Cada célula possui uma ERB, e estas se interligam a uma Central de Comutação e Controle (CCC) que realiza as funções básicas de designar canais de comunicação do

Sistema Móvel, interligar este sistema ao de Telefonia Pública e supervisionar e controlar todas as chamadas para dentro ou para fora do Sistema. Geralmente a interligação das ERBs à Central de Comutação e Controle se faz por meio de troncos convencionais. É possível hoje, fazer ligações para qualquer parte do planeta

3.4 O ESTÁGIO ATUAL – AS BANDAS A e B

Desde a década de 1970 e 1980, o aparelho celular vem desenvolvendo-se progressivamente no que diz respeito à tecnologia, qualidade e serviços ao seu usuário. Países precursores desta tecnologia como Estados Unidos, Japão e Suécia, desenvolveram-se muito antes do que os países da América Latina e Ásia. A partir do final da década de 1980 e início da de 1990, o processo alcançou a América Latina, com a Colômbia inaugurando seus serviços em 1988, e aqui no Brasil, o primeiro serviço de telefonia celular foi lançado pela Telerj entre 1990 e 1992 (Comunicação ...,1998, p.19).

Como já foi dito, os celulares analógicos e digitais usam a transmissão em ondas de rádio para transportar os sinais de voz através do espectro de frequência. A cada tipo de comunicação (serviço), as organizações internacionais e nacionais atribuem pedaços de espectro, batizados de *Bandas de Frequência*, e as informações de cada banda não podem invadir a do outro. A frequência reservada para estas bandas são de 800 MHz, dividida em duas: Banda A e Banda B. A primeira (e pioneira) é usada em sistema analógico (padrão AMPS, onde há limitações de acessos simultâneos e deficiências quanto ao sigilo das conversações, sendo uma tecnologia ultrapassada) e em sistema digital (padrão CDMA, evoluído, com garantias de serviços melhores do que o primeiro). A banda B usa também tecnologia digital, porém com padrão TDMA.

Os celulares são hoje um dos produtos de consumo de maior sucesso no mundo. Cada vez menores, diversificados, coloridos, modernos e

inteligentes, são objetos de desejo. Verifica-se que ao mesmo tempo em que há um crescimento na qualidade dos serviços, aumenta-se a procura e os preços caem. Entre o quarto trimestre de 1996 e o primeiro trimestre de 1999, os preços da telefonia móvel celular, caíram em média 38% em todo o mundo (Telecomunicações - uma...,1999,p.93), basicamente em função da competição entre as empresas deste setor.

No Brasil, o motivo será o mesmo. Verificando a tabela 2, os preços médios dos telefones celulares no Brasil (Grande São Paulo), caíram de R\$ 2000,00 em julho de 1997 para R\$ 800,00 em julho de 1998 (A consolidação ...,1998, p.5). O aumento da oferta de serviços contribui para uma redução dos preços praticados no mercado.

Tabela 2

Preços médios dos telefones celulares no Brasil

	1997	1998	1999	2000	2001*
R\$	2000	800	300 (populares e pré-pagos)	300 a 250 (populares e pré-pagos)	250 a 100 (populares e pré-pagos)

Fonte: Yankee Group.

* até maio de 2001.

A partir de 1999, os preços decresceram ainda mais e foi estabelecida uma concorrência efetiva na telefonia celular no Brasil. O aumento da concorrência também provoca uma queda nas tarifas. Assim, como ocorre no mercado internacional, as operadoras ampliam os serviços para o assinante, a fim de aumentar sua receita e criar condições para garantir oferta superior à demanda.

Não há quem conteste que o aparelho celular veio para fazer, definitivamente, parte da vida de todos. Ainda mais depois da introdução do plano pré-pago em 1999, (celular sem conta e sem assinatura, usado por intermédio de um cartão com uma senha pré-estabelecida) acabando com os problemas da inadimplência. Sem cadastros ou contratos, os celulares conquistaram usuários de menor poder aquisitivo (concorrendo assim, com o Pager – o tradicional “beep”, seu substituto natural, mas de tecnologia inferior, uma vez que este trabalha apenas com recados) e as empresas que precisam controlar gastos.

Os celulares “pré-pagos” são a grande sensação das empresas de telefonia celular. Dos 4,8 milhões de celulares vendidos entre janeiro e setembro de 1999, pelo menos metade é de pré-pagos. No mesmo ano considerado, o pré-pago correspondeu a 25% da receita da Telefônica Celular (Rio, Espírito Santo, Bahia, Sergipe e Rio Grande do Sul) (Telecomunicações – uma ...,1999, p.90). Atualmente, apenas no mês de maio do corrente ano de 2001, o Brasil ganhou mais de 600 mil novos usuários de celular, somando 25,4 milhões de aparelhos, com 63% destes no sistema pré-pago (Brasil..., 2001,p.1).

Não é descartada a possibilidade da gratuidade dos celulares como ocorre nos Estados Unidos, onde algumas operadoras oferecem o aparelho, na condição de que o usuário cumpra um contrato de adesão de no mínimo um ou dois anos, (dependendo do plano de tarifas e serviços), garantindo para a empresa o retorno do investimento no tempo estipulado (A revolução ...,2000, p.63).

O processo de privatizações das estatais de telecomunicações possibilitou à maioria dos mercados latino-americanos um desenvolvimento de grandes proporções nesta área. No Brasil não foi diferente. Com a privatização da Telebrás, em julho de 1997, foram arrecadados R\$ 22 bilhões, que destes, R\$ 8 bilhões foram pagos pelo controle acionário de nove operadoras da

Banda A (analógica) – Telesp Celular, Telemig Celular, Telerj Celular, Tele Celular Sul, Telebahia Celular, CRT Celular, Tele Centro-Oeste Celular, Tele Norte Celular, Tele Leste Nordeste Celular, e mais as operadoras da Banda B (digital) – BCP, Tess, Americel, Telet, Global Telecom, Maxitel e ATL (Furiati, 1998, p.25).

Dessa forma, a Telebrás foi dividida em 13 empresas para fins de privatização. Estas 13 “holdings” virtuais controlam as três áreas regionais, as nove operadoras da Banda A e a Embratel, determinando neste modelo, condições para a competição entre as operadoras, ou seja, uma “dinâmica competitiva”. São elas: Região I – Tele Norte-Leste (com uma estratégia para a redução de contrastes entre as regiões); Região II – Tele Centro-Sul (com uma estratégia mais agressiva e uma nova cultura); Região III – Telesp-CTBC (um estado com mais de 11 milhões de linhas telefônicas) e a Embratel (atuante em todo o país) (Furiati, 1998, p.25).

O governo brasileiro, com a privatização do Sistema Telebrás e as autorizações da Banda B, embolsou pouco mais de R\$ 30 bilhões. E fica claro que nem sempre este dinheiro arrecadado será reinvestido no interesse da sociedade. Até a metade do segundo semestre de 1999, as operadoras celulares (Bandas A e B) já tinham investido US\$ 18 bilhões. Só a BCP, terminou 1999 tendo investido uma soma de US\$ 3 bilhões, sem contar os US\$ 2,3 bilhões que pagou pela licença (Furiati, 1998, p.25).

O panorama do mercado de telefonia celular após a privatização pode ser observado a partir da tabela 3, na próxima página. Nela, estão as operadoras de cada região do Brasil, além dos fornecedores e do respectivo grupo controlador.

Tabela 3

O Mercado Celular Brasileiro após a Privatização - 1997

		Banda A			Banda B	
Área	Operadora	Principal Operadora	Fornecedor de sistemas	Operadora	Principal Operadora	Fornecedor de sistemas
Região Metropolitana de SP	Telesp Celular	Portugal Telecom	NEC do Brasil	BCP	Bell South (EUA)	Nortel
Interior de SP	Telesp Celular	Portugal Telecom (Portugal)	Alcatel, Ericsson, Lucent, Motorola, NEC do Brasil, Nortel	Tess	Tella (Suécia)	Ericsson
RJ/ES	Tele Sudeste Celular	Telefónica (Espanha)	NEC do Brasil	ATL	Algar (Brasil)	Ericsson
MG	Telemig Celular	TIW (Canadá)	Nortel	Maxitel	Telecom Itália	Ericsson
PR/SC/ Pelotas-RS	Tele Celular Sul	Telecom Itália (Itália)	Ericsson, Lucent, Motorola, NEC do Brasil	Global Telecom	DDI (Japão)	Motorola
RS	CRT Celular	Telefónica (Espanha)	Ericsson	Telet	Bell Canadá/ TIW (Canadá)	Nortel
DF/GO/TO /MT/MS /RO/AC	Tele Centro-Oeste Celular	Splice e BNDES (Brasil)	Ericsson, Nortel	Americel	Bell Canadá/ TIW (Canadá)	Nortel
AM/RR/AP /PA/MA	Tele Norte Celular	TIW (Canadá)	Ericsson	-	-	-
BA/SE	Tele Leste Celular	Telefónica (Espanha)	NEC do Brasil	Maxitel	Telecom Itália	Ericsson
AL/PE/PA/ RN/CE/PI	Tele Nordeste Celular	Telecom Itália (Itália)	Ericsson	BCP	Bell South (BCP)	Nortel

Fonte: TELEFONIA CELULAR, Dez/1998

Com o processo de privatização das telecomunicações no Brasil, o saldo foi positivo. O mercado de telefonia Celular em 1995, antes deste processo, era insignificante. No final de 2000, o Brasil atingiu a marca de 10 terminais celulares por 100 habitantes, entrando para o seleto grupo dos países com grande potencial de mercado. Para Hee Joon Park, presidente da Divisão de Informação e Comunicações da SAMSUNG, o Brasil merece a total confiança dos investidores: “Em Telefonia Celular, eu diria que o Brasil talvez seja o melhor mercado do mundo”. Park vê o futuro do telefone celular como algo “notável e entusiasmante”.(Gonzales,1999, p.27). O presidente da Samsung ainda afirma que as duas grandes regiões do mundo em que a tecnologia do celular irá conquistar em largos espaços serão a Ásia (predominantemente nos países em desenvolvimento) e as Américas (com o centro de irradiação dessa tecnologia nos EUA).

As previsões para o futuro deste setor é de que em 2002, seja o ano das fusões e aquisições de empresas. Com o setor de telefonia celular sem regulamentações, novas empresas irão entrar no mercado, e as empresas existentes terão permissão para operar em qualquer região ou área, em qualquer serviço, e qualquer banda. As próprias empresas apostam em um mercado ainda mais favorável que o atual, para o consumidor, que é o grande objetivo da disputa acirrada entre as empresas. Outras, apostam em fusões de grandes e pequenas corporações a fim de que se possa aumentar a fatia do mercado. As antigas operadoras estatais foram separadas para efeitos de privatização. Assim, cada uma foi desmembrada em duas empresas, uma de telefonia fixa e outra de telefonia celular. Nesta abertura de mercado prevista para 2002, muitas empresas se unirão. “Poucos dirigentes de operadoras de telefonia gostam de falar de possíveis fusões ou aquisições. Não querem revelar suas estratégias para o futuro breve. Mas a maioria está convencida de que o mercado certamente irá mudar” (Telecomunicações...,1998, p.19).

3.5 A BANDA C

Após a estabilização do mercado de telefonia celular em torno das Bandas A e B, - atualmente, 67% dos usuários estão na banda A ou 17 milhões de pessoas, e, 33% dos usuários estão na banda B ou 8,4 milhões de pessoas, totalizando em maio de 2001, 25,4 milhões de usuários, segundo a Anatel – (Brasil..., 2001,p.1), está sendo preparada as bases para o lançamento de uma nova frequência de telefonia celular: A Banda C. Esta banda promete movimentar um montante de US\$ 10 bilhões em cinco anos, revolucionando este setor (A revolução...,2000, p.62). Para tanto, será proporcionada a chegada de mais concorrentes, os entrantes potenciais, aquelas empresas que ficaram de fora do processo das privatizações das telecomunicações, que se juntarão aos operadores das bandas A e B, aumentando ainda mais a disputa em torno do cliente, alterando as bases do mercado e as táticas e estratégias competitivas das empresas. Nesse contexto, o consumidor será beneficiado mais uma vez, com quedas no nível de preços e melhora nos serviços com uma maior sofisticação.

A nova revolução da telefonia móvel é aguardada para outubro de 2001, quando as novas empresas da banda C entrarem no mercado por intermédio da venda das licenças para a operacionalização dos serviços de telefonia, e a partir de março de 2002, será iniciada a oferta destes serviços.

Como já foi dito, a Banda C atrairá para o Brasil os grupos internacionais que ficaram excluídos do processo das privatizações do antigo Sistema Telebrás e da venda das concessões para as bandas A e B em julho de 1997, que proporcionaram a quebra do monopólio no setor. Entre esses grupos internacionais, ou Entrantes Potenciais (conforme o modelo de Porter) estão as européias France Telecom (França), British Telecom (Inglaterra) e Deutsche Telecom (Alemanha), além das norte-americanas AT & T, GTE e Omnipoint. Além destas, estão as operadoras que já participam do mercado

brasileiro, como a Telecom Itália, TIW, a Bell Canadá e a Bell South, que poderão ampliar as suas fatias de participação no mercado (A revolução...,2000, p.62).

A denominação usada internacionalmente para a Banda C é “Personal Communications System” (PCS). Esta frequência de telefonia móvel opera numa faixa mais alta (1800 ou 1900 megahertz). A priori, a banda C foi desenvolvida a fim de que pudesse oferecer serviços de alto valor agregado, com alta tecnologia, mais exigidos pelo mercado corporativo, como por exemplo, transmissão de dados, imagens e Internet. Como essas metas não foram atingidas e, em contrapartida, os celulares digitais normais (que operam em 800 megahertz) aumentaram o grau de desenvolvimento e tecnologia, o PCS se transformou numa terceira banda, concorrendo diretamente com as duas bandas iniciais.

Além de novas operadoras, os fornecedores de equipamentos e sistemas de telefonia celular movimentam-se intensamente. A depender da frequência operacional escolhida pela Anatel (seja 1800 ou 1900 megahertz), essas empresas fornecedoras poderão intensificar investimentos no Brasil de modo que atenda às necessidades da nova demanda.

Segundo Aderbal Bonturi Pereira, diretor da sueca Ericsson, serão investidos US\$ 70 milhões. Já na americana Lucent, seu diretor de marketing, Virgílio Martins, afirma que esta possui 25% do mercado nacional de celulares e que desejam atingir parcelas maiores com a nova frequência, não citando valores monetários para os investimentos (A revolução...,2000, p.64).

Do lado da Lucent, concorrem a Ericsson, Nortel, NEC, Motorola e Samsung. Do outro lado, estão as empresas que não participam do mercado brasileiro de infra-estrutura de rede celular, como a Siemens, Alcatel e Nokia (sem a Gradiente; aqui, a Nokia trabalha numa parceria com a Gradiente, usando as mesmas fábricas e os mesmos distribuidores, e

também com as mesmas peças. Daí, a compatibilidade de vários dos seus acessórios).

Entretanto, estas concorrentes poderão entrar no mercado, uma vez que a Anatel decida que a banda C deva operar com a tecnologia européia, o GSM (Global System for Mobile Communication, Sistema Global para Comunicação Móvel). Este crescimento do mercado de telefonia móvel no Brasil deverá causar impactos positivos no que diz respeito ao número de empregos no setor, necessitando mão-de-obra especializada e pessoal direcionado para áreas de planejamento e manutenção de redes de telefonia móvel e “call centers”, sem falar nas facilidades e comodidades para o consumidor brasileiro.

3.6 A COMUNICAÇÃO VIA WAP (INTERNET NO CELULAR)

Falar em telecomunicações é saber que diariamente mais empresas desenvolvem novos produtos e serviços com tecnologias que permitem a comunicação cada vez mais rápida. O homem do século XXI deseja rapidez e confiabilidade nas suas conexões. Estas duas palavras são sinônimos de desenvolvimento e prosperidade, porque o vencedor é quem chega mais rápido ao objetivo final.

Com o surgimento da Internet, o homem pôde diminuir a distância entre os povos, trocar informações e receber uma gama muito grande de serviços, com a vantagem de não precisar sair de casa ou do escritório para ter acesso a tudo isto.

No começo, o acesso a Internet através de uma linha discada era satisfatório, porém com o passar do tempo, o homem observou que a linha discada era muito lenta para trafegar dados, principalmente com uma rede predominantemente metálica. Através de recursos e equipamentos

apropriados, hoje, pode-se acessar a Internet a uma velocidade jamais imaginada.

Hoje, a Internet é amplamente utilizada pois, é grande o número de pessoas que a utilizam para encontrar informações de todos os tipos, como por exemplo, acesso ao banco, compras e troca de informações com pessoas que têm interesses afins.

Com a chegada da rede de comunicação sem fio (wireless), os profissionais de telecomunicações se viram diante do desafio de prover serviços e atrair o consumidor. O mercado atual mudou e os consumidores têm novas necessidades e expectativas. A rede wireless tem menor largura de banda e algumas dificuldades de comunicação. Os dispositivos usados também são diferentes, principalmente por terem menos memória, menor poder de processamento, uma tela menor (o aparelho celular) e recursos de entrada de dados limitados.

O WAP, protocolo de comunicação wireless (sem fio) usado para transportar aplicações WEB para aparelhos móveis tem como idéia central acessar o conteúdo e os serviços da Internet através do telefone celular, pagers, rádios e PDA's. Estas comunicações são limitadas a páginas estáticas como a Internet anteriormente, porque o WAP oferece a oportunidade de integrar bancos de dados, conteúdo dinâmico e comércio eletrônico.

A especificação WAP aplica-se à maioria dos dispositivos wireless atualmente. Ela também utiliza o melhor dos padrões existentes na Internet ao mesmo tempo que novos padrões são desenvolvidos. O padrão WAP define a tecnologia conhecida como WTA (Wireless Telephony Application ou Aplicações em Telefonia Wireless).

A finalidade de WTA é fornecer meios para criar serviços de telefonia (voz) usando WAP. A interface entre as funções relacionadas à telefonia no

dispositivo WAP é chamada de WTAI (Wireless Telephony Application Interface ou Interface para Aplicações de Telefonia Wireless). Ainda que os serviços e até algumas aplicações sejam diferentes, o processo é o mesmo.

O dispositivo Wap (um telefone celular, por exemplo), envia uma solicitação através da rede wireless para um Gateway WAP. O Gateway converte a requisição para um protocolo da Web e a envia para o servidor Web. Este servidor envia a resposta para o Gateway onde a mesma é convertida e codificada para um formato binário de forma que possa ser usada menos largura de banda, onde a redução pode variar de 40 a 70%. O conteúdo codificado é encriptado e enviado através da rede wireless para o browser WAP. O browser recebe a resposta do Gateway WAP e a exibe no display do dispositivo Wap do celular.

Para visualizar informações e serviços através da rede wireless, o dispositivo WAP necessita da instalação de um browser WAP, chamado de microbrowser que interpreta e exibe o conteúdo desenvolvido para o ambiente WAP. Através deste ambiente, pode-se acessar sites na Internet que tenham sido construídos especificamente para a tecnologia wireless, utilizando o WML (Wireless Markup Language) ou WML SCRIPT (Wireless Markup Language Script).

O conteúdo WML consiste de um ou mais cards e não é construído como páginas da Web, e usa esses cards e mais decks para especificar seu conteúdo. Um card é normalmente uma unidade de interação com o usuário, e um deck seria o mesmo que uma página.

A comutação é feita por circuitos até o IWF (Interworking Function) e a taxa de transmissão pode variar, atualmente, de 9,6 Kbps (na tecnologia TDMA) ou 14,4 Kbps, na tecnologia CDMA). O WAP supera o sistema SMS (Short Messaging Service), que é um serviço de envio de mensagens curtas para telefones celulares digitais.

Atualmente, permite o envio de pequenas quantidades de texto (até 160 caracteres) para os telefones celulares digitais disponíveis no mercado brasileiro utilizando a tecnologia de comunicação GSM (Global System for Mobile Communication, Sistema Global para Comunicação Móvel).

Com o “roaming” internacional (licença para utilizar o aparelho celular fora da área de cobertura), o usuário dispõe de um único número e pode utilizá-lo em qualquer rede GSM do mundo, por intermédio de um cartão inteligente denominado de SIM.

Sua identidade, sua agenda telefônica pessoal bem como o portfólio dos serviços contratados são gravados na memória deste cartão. Inserido em qualquer aparelho celular operando no padrão GSM, o cartão SIM o personalizará. Assim o usuário poderá ter vários aparelhos GSM, ou emprestá-los, bastando inserir o cartão. Poderá viajar pelo mundo apenas com este cartão, obtendo um aparelho emprestado a um baixo custo ou mesmo de graça.

3.7 A ANATEL

A ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações) surgiu em 5 de novembro de 1999 com o objetivo de estabelecer condições para as práticas competitivas entre as empresas de prestações de serviços de telecomunicações, preços e tarifas justas para o assinante e o cumprimento de normas e metas de qualidade e de oferta dos serviços. A agência reguladora é composta por presidente e cinco diretores, escolhidos pelo presidente da República e aprovados pelo Senado Federal. E ainda, composta também por um conselho consultivo de 12 integrantes não remunerados, que representam o Senado, a Câmara dos Deputados, o Poder Executivo, entidades de classe das prestadoras de serviços de telecomunicações e entidades representativas dos usuários e da sociedade.

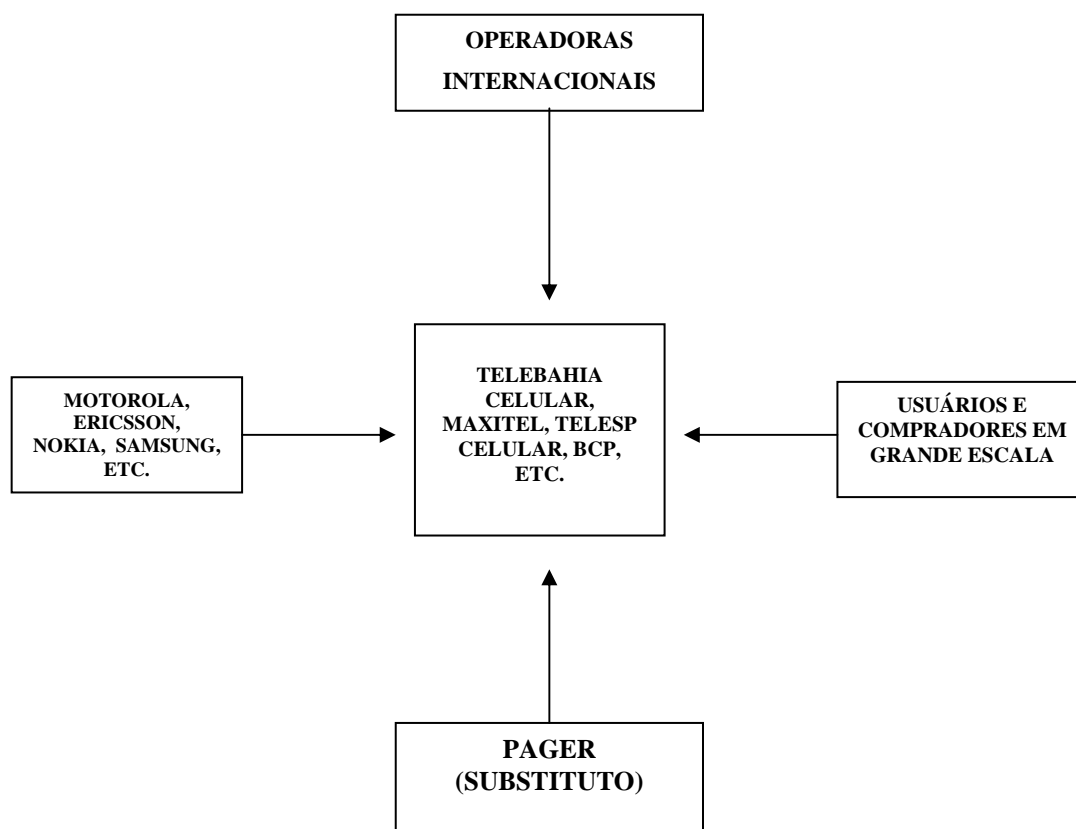
4 O MODELO ECONÔMICO ADEQUADO AO MERCADO DE CELULARES

4.1 DETERMINANTES ESTRUTURAIS DA INTENSIDADE COMPETITIVA NO MERCADO DE CELULARES NO BRASIL.

Ajustando a metodologia de Porter ao mercado de telefonia móvel no Brasil, teremos as seguintes forças que dirigem a concorrência no citado mercado:

Figura 2

Forças que dirigem a Concorrência no Mercado de Telefonia Celular no Brasil



As cinco forças competitivas apresentadas na página anterior (figura 2), assim como na metodologia de Porter, trabalharão em conjunto, determinando a intensidade da competição, bem como a rentabilidade e a perda e o ganho de fatias de mercado por cada uma delas. O planejamento de estratégias para tanto, será fundamental para o sucesso de cada concorrente neste mercado.

4.1.1 Entrantes Potenciais – As Operadoras Internacionais

Nesta primeira força competitiva, as operadoras internacionais de telefonia celular, que ainda não participam do mercado nacional, como por exemplo as européias France Telecom, British Telecom e Deutsche Telecom e as norte-americanas AT&T, GTE, e Omnipoint (que tentam entrar no mercado brasileiro, e poderão fazê-lo por intermédio da licitação para operação da Banda C, a partir de outubro do corrente ano de 2001), trariam novas capacidades, novas tecnologias e desejos de ganhos de fatias deste mercado tão concorrido (A revolução...,2000, p.62).

Até pouco tempo, se uma empresa operadora internacional de telefonia móvel quisesse entrar no mercado brasileiro, teria certas dificuldades, uma vez que o mercado estava todo dividido em áreas e regiões de atuação e de cobertura nas bandas A e B. Essas barreiras à entrada de novos competidores serão amenizadas com a operacionalização da Banda C, e com o surgimento de outras bandas. Aliado a esse crescimento do mercado, fomentando uma certa abertura deste às operadoras internacionais, está o decréscimo dos preços dos aparelhos, pois este decréscimo poderá gerar um aumento no número de usuários.

Outra maneira de penetrar no mercado seria por intermédio de fusões (a operadora internacional se associa a uma outra empresa participante do mercado) ou por aquisições (compra de uma empresa participante). Estas

fusões e aquisições são esperadas para o ano de 2002. Com o setor de telefonia celular desregulamentado, novas empresas internacionais poderão penetrar no mercado, e as empresas existentes, terão permissão para operar em qualquer região, serviço, ou banda. Os próprios competidores apostam num mercado ainda melhor para o consumidor, enquanto que outros apostam nas fusões entre as empresas. (Telecomunicações – uma...,1999, p.98).

Como já foi exposto, no capítulo teórico desta monografia, existem algumas fontes de barreiras à entrada de novos competidores neste mercado:

Diferenciação do produto (empresas como Telebahia Celular, Maxitel, BCP Telecomunicações, possuem uma marca já estabelecida e identificada, onde seus consumidores possuem um sentimento de lealdade, originadas por publicidade, bons serviços aos seus clientes, produto diferenciado, ou pelo simples fato de ter sido pioneiro, ou seja, ter entrado primeiro no mercado, como aconteceu com a Telebahia Celular no Estado da Bahia. Assim, esta diferenciação cria outra barreira à entrada, obrigando as novas empresas de telefonia móvel a realizar grandes despesas em áreas como marketing, desenvolvimento, distribuição, para que haja uma superação dos vínculos existentes entre os clientes e as empresas estabelecidas no mercado, originando para a empresa entrante alguns prejuízos iniciais, podendo durar um considerável período);

Necessidades de capital (necessidades de investimentos financeiros com o objetivo de ganhar parcelas no mercado possibilitarão a operadora internacional entrante novas barreiras de entrada, se este capital e direcionado para atividades de grande risco, como propagandas iniciais, pesquisas, e desenvolvimento. Porém, se estas empresas entrantes são do tipo “*Global Players*”, ou seja, grandes empresas que estão ligadas aos grandes capitais financeiros internacionais, elas não terão problemas de

investimentos ou de captação de recursos, portanto, não teremos assim uma barreira.

Custos de Mudança (são custos com que se defronta a empresa de telefonia celular, quando esta troca de um fornecedor de aparelhos celulares para um outro, criando barreiras de entrada. Se estes custos são elevados, os entrantes no mercado oferecerão melhores desempenhos, preços atraentes de modo que os consumidores deixem um tipo de aparelho ou uma empresa já estabelecida no mercado);

Acesso aos canais de distribuição (a operadora entrante precisará “seduzir” estes canais de distribuição a aceitar seus produtos, através de descontos nos preços, publicidades, etc, reduzindo as margens de lucratividade);

Desvantagens de custo independentes de escala (onde as empresa já estabelecidas possuem vantagens de custo que serão dificilmente atingidas ou igualadas pelas empresas entrantes. Algumas dessas vantagens poderiam ser citadas: tecnologia patenteada do produto – “know how”, acessibilidade às matérias primas, e localização favorável, subsídios oficiais e curva de aprendizagem ou de experiência).

4.1.2 Produtos Ou Serviços Substitutos – O Pager

Nesta segunda força competitiva, o Pager, conhecido popularmente como “beep”, seria um produto ou serviço substituto do telefone celular com um preço mais baixo. Outros serviços substitutos poderiam ser lembrados como: o telefone virtual (usado por intermédio de um cartão telefônico com o serviço semelhante ao de uma secretária eletrônica) e o tradicional telefone residencial fixo.

Como já foi exposto, quanto mais atraente for o preço e as vantagens de desempenho oferecidas pelo pager, mais firme será a pressão sobre os

lucros das empresas de telefonia celular. Entretanto, o que é visto hoje no mercado é processo inverso. No surgimento da telefonia móvel, o pager era um produto de várias classes sociais. Com o desenvolvimento do aparelho celular, e a queda nos preços dos aparelhos, o pager foi perdendo terreno gradativamente, ano a ano.

Foi observada que a elasticidade cruzada destes substitutos é positiva. Ou seja, quando o preço do pager aumenta, o consumo dos serviços de telefonia móvel também aumenta, pois, com o aumento no preço do pager, a sua demanda irá decrescer e assim, haverá uma conseqüente migração de alguns consumidores do pager para os serviços do seu substituto, o celular.

Atualmente, muitos celulares realizam o mesmo trabalho de um pager, mostrando em suas telas de cristal líquido não apenas recados, como e-mails completos, que podem ser respondidos e com acessos (limitados) a Internet.

Assim, no ano de 1998, por exemplo, cerca de 120 mil usuários do pager migraram para os serviços de celular (Madureira, 1998, p.3). A pouco tempo atrás, o celular era um produto apropriado às classe A e B. Com a queda nos preços dos aparelhos, a popularização do celular era inevitável, e assim as operadoras de telefonia móvel conquistariam também os consumidores de baixa renda, inclusive com os celulares a cartão (pré-pago). Nestes consumidores de pouco poder aquisitivo, era onde ainda se concentravam alguns esforços de manutenção de participação do mercado por parte das empresas de pager.

Para conter esse panorama, uma das maiores operadoras de pager do país, a Pagenet, injetou em 1998, R\$ 4 milhões em campanhas de marketing e mais R\$ 5 milhões em 1999, obtendo um razoável crescimento (Madureira, 1998, p.3).

Algumas empresas fornecedoras de produtos de telecomunicações como a Motorola, fornecem ao mesmo tempo, celulares e pagers para o mercado.

4.1.3 Compradores

Nesta força competitiva, tem-se o poder de negociação dos consumidores que compram os aparelhos celulares e os seus acessórios dos fornecedores. Estes compradores competem com as indústrias de celulares, forçando os preços para baixo, exigindo uma melhor qualidade e diversidade nos serviços de telefonia móvel e colocando os concorrentes em regime de disputa máxima entre si.

Esses compradores são divididos em consumidores individuais (os próprios clientes dos serviços de telefonia móvel) e compradores em grande escala, isto é, os grandes clientes ou empresas de telefonia móvel que detêm grande poder de compra.

O poder de cada grupo de compradores, dependerá de certas características quanto a situação no mercado e da importância das compras. Um grupo comprador detém o poder de negociação perante os fornecedores de aparelhos celulares se, por exemplo, adquire um grande volume de compras de celulares em relação às vendas do vendedor; se estes telefones adquiridos representam uma fração significativa dos custos ou compras; se estes produtos são padronizados em um mesmo sistema operacional, seja TDMA ou CDMA ou não diferenciados; enfrenta poucos custos de mudança; têm lucros menores; ou o telefone celular não proporciona tanta sensibilidade aos preços (o que foi observado foi exatamente o contrário, portanto o grupo de compradores não possui tanto poder em relação aos fornecedores de aparelhos celulares).

Esta claro que as grandes empresas que compram estes produtos dos fornecedores, detêm um poder de negociação em compras muito maior do que os consumidores individuais, devido a fatores como contratos e grande

volume de compras, como por exemplo. Entretanto, os consumidores individuais ganham força de negociação quando agem em conjunto, quando desaquecem a demanda, ocasionando um excedente na oferta e portanto, pressionando os preços para baixo.

4.1.4 Fornecedores (Indústria de Celulares)

Nesta quarta força competitiva, tem-se o poder de negociação dos fornecedores de aparelhos de telefonia móvel. Participantes da citada indústria podem exercer poderes de negociação sobre os outros participantes do mercado, ameaçando-os a elevar os preços ou mesmo reduzir a qualidade dos aparelhos de celular ou os serviços de telefonia oferecidos.

Poderosos grupos de fornecedores de telefonia móvel poderão diminuir a lucratividade de uma empresa operadora de telefonia móvel incapaz de repassar os aumentos de custos no preço final dos seus aparelhos celulares.

Fornecedores como a Motorola, Nokia-Gradiente, e a Ericsson, possuem grande poder no mercado. Outros menos tradicionais como a Philips, a Qualcomm, a Maxon, nem tanto. Outras, como a Samsung, ganham terreno e estão no meio termo.

Grandes empresas fornecedoras de telefonia celular possuem também, grandes interesses estratégicos, proporcionando um aumento na instabilidade do mercado, acentuando-se a rivalidade entre os competidores. Um exemplo prático disto ocorreu com a Motorola, que em pouco mais de um ano, viu sua participação no mercado de celulares cair de 80% para 30% (Telecomunicações – uma..., 1999, p.99).

Durante dois anos (de 1997 a 1999), a empresa fornecedora de celulares Motorola, mantinha uma concentração ou dominação na indústria, desempenhando um papel de coordenação nesta através de mecanismos

como liderança de preço. A partir da explosão do mercado, que mais cresceu foram seus principais concorrentes, Ericsson e Nokia-Gradiente, e em contrapartida, a Motorola sofria perdas significativas de mercado. Esta perda de mercado significou para a empresa um prejuízo da ordem de US\$1,4 bilhões em 1988 (Telecomunicações – uma...,1999, p.99).

Para reverter este panorama desfavorável, a Motorola mudou aquela postura em que a empresa insistia em fabricar celulares analógicos (com tecnologia ultrapassada e inferior) enquanto que o mercado já apontava para os digitais. Ela reorganizou sua empresa em torno do cliente, e não mais em torno dos produtos, agrupando antigas divisões de celulares, pagers e rádio em uma única unidade de negócio denominada de “comunicação” (Telecomunicações – uma...,1999, p.100).

Atualmente, a Motorola conseguiu conter suas perdas de parcelas de mercado, com até certa recuperação devido a terceira geração de celulares: a da convergência com a Internet, (a primeira geração foram os celulares analógicos e a segunda foi os digitais, com o identificador de chamadas telefônicas) onde estes aparelhos transmitem dados e imagens em movimento.

Grupos poderosos de fornecedores como a Motorola e Ericsson, detêm o poder porque é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que as empresas de telefonia para as quais vende seus aparelhos celulares; também, para as empresas para as quais vende, não são importantes; os celulares ou seus complementos como carregador e viva-voz e outros opcionais são insumos fundamentais para o negócio da empresa compradora; ou se seus aparelhos são diferenciados ou foi desenvolvido custos de mudança.

4.1.5 Intensidade Da Rivalidade Entre Os Concorrentes No Mercado De Telefonia Móvel

Nesta Quinta e última força competitiva, temos uma disputa entre as operadoras de telefonia celular, em cada região de atuação e da respectiva Banda, como por exemplo, na Bahia, a Telebahia Celular (Banda A) e a Maxitel (Banda B); em São Paulo, a Telesp Celular (Banda A) e a BCP Telecomunicações (Banda B); No Rio de Janeiro, a Telefônica Celular (Banda A) e a ATL Telecomunicações (Banda B).

Além dessas disputas, há ainda a concorrência entre os produtos substitutos, o próprio celular e o pager, além do jogo entre compradores e fornecedores, e entre consumidores e as operadoras de telefonia. Como pode-se observar, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes neste mercado proporciona a interação de cada participante, isto é, cada força competitiva com as demais forças do referido mercado.

Esta disputa por fatias de mercado, por intermédio da concorrência nos preços, publicidade, inovações de produtos, dinamização dos serviços, e garantias e comodidades ao consumidor, são instrumentos indispensáveis para a melhora de posição no mercado em relação aos demais competidores.

Para efeitos de uma melhor compreensão, tomaremos como exemplo a disputa que existe entre a Telebahia Celular (Banda A) e Maxitel (Banda B). A partir da segunda metade da década de 1990, apenas a Telebahia Celular operava no setor de telefonia móvel no Estado da Bahia. Com a privatização da Telebrás e a venda de licitações para operar na Banda B, a Maxitel entrou no mercado e quebrou o monopólio existente até então da Telebahia Celular.

A partir daí, observou-se uma certa disputa entre essas duas empresas de telefonia móvel pelo mercado consumidor baiano que caracterizou-se como

uma concorrência imperfeita, (diferente da teoria proposta por Porter, onde o modelo prega a concorrência perfeita, altamente competitiva e com vários competidores), pois trata-se de produtos que prestam o mesmo tipo de serviço, porém com tecnologias distintas, com a Telebahia operando com tecnologia CDMA (digital) e AMPS (analógica) na Banda A, e a Maxitel operando com tecnologia TDMA (digital) na Banda B. Essa concorrência imperfeita é caracterizada também na existência de somente duas empresas atuantes, caracterizando um duopólio (duas empresas competindo). Partindo desta mesma premissa, este mesmo duopólio começará a ser neutralizado com a inclusão da banda C no mercado, a partir de outubro de 2001, quando este mercado se comportar como oligopólio, isto é, poucas empresas competindo no mercado.

A intensidade dessa rivalidade pode ser analisada através da interação de alguns fatores estruturais. Em relação a política de preços, é notório que os preços dos aparelhos vem decrescendo desde o surgimento do primeiro celular com preços médios em torno de R\$2000,00 em julho de 1997 até os atuais, com uma média entre R\$300,00 e R\$150,00 para os mais simples (populares) ou para os semi-novos ultrapassados e sem acesso a Internet, (A revolução..., 2000, p.63) com preços bem mais abaixo do mercado, atraentes para o consumidor de baixa renda (ver tabela 2).

Os preços dos aparelhos celulares são mais ou menos equiparados, em relação aos competidores. Aquele que consegue realizar uma promoção, com o decréscimo no preço, ou uma propaganda mais acentuada, ou alguma vantagem adicional para o consumidor, poderá aumentar a procura pelo seu produto ou o seu nível de diferenciação, destacando-o dos demais concorrentes. A receita dessas operadoras de telefonia celular é oriunda da revenda destes aparelhos e das assinaturas dos seus clientes.

Observou-se um rápido crescimento de sua indústria, onde as empresas do setor melhoram seus resultados mantendo-se em dia com a indústria e

quando todos os recursos financeiros e administrativos são consumidos durante a expansão do mercado junto com a indústria de celulares.

A cada dia, o aparelho celular vai tornando-se um artigo de primeira necessidade (ausência de diferenciação ou custo de mudança). Assim, a escolha do consumidor é baseada na prática do preço baixo e no serviço mais atraente, resultando uma disputa mais acirrada em relação a estes preços e serviços, denotando uma certa instabilidade. Entretanto, esta diferenciação do produto proporcionará uma barreira para a disputa competitiva, pois os clientes possuem uma preferência e lealdade em relação a algumas empresas.

A capacidade de produção dos celulares, quando aumentada em grandes incrementos, poderão desequilibrar o mercado de demanda e oferta de celulares, pois haverá uma possibilidade destes acréscimos de capacidades serem contínuos, proporcionando para a indústria de celulares períodos de super-produção e queda acentuada no nível de preços e portanto, decréscimos na rentabilidade, o que não é interessante para as empresas, (interessante apenas para os consumidores).

4.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Obedecendo a metodologia de Porter, a empresa deve saber lidar com as demais forças competitivas que regem um mercado, obtendo assim, êxito em qualquer negócio. Para tanto, existirão três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para que haja uma superação da empresa (de telefonia celular) em relação às demais: Liderança no Custo Total, Diferenciação, e Enfoque.

Na primeira abordagem estratégica, a empresa tem o objetivo de atingir uma posição de baixo custo, através de políticas funcionais que

proporcionam para a empresa retornos acima da média, apesar da presença de intensas forças competitivas.

Na segunda abordagem estratégica, tem-se a diferenciação de um produto de uma empresa em relação aos outros produtos dos demais concorrentes do mercado. Assim sendo, este produto diferenciado é considerado único, e portanto, mais atraente.

Na terceira abordagem, tem-se o enfoque de um determinado grupo consumidor, com uma alvo determinado, atingindo a diferenciação por atender melhor as necessidades de seu alvo consumidor.

Para o mercado de telefonia celular, a abordagem estratégica mais utilizada é a da Diferenciação, pois o objetivo das empresas de telefonia celular é o aumento do número de consumidores através da diferenciação do seu produto em relação aos produtos do seu concorrente. Porém, com algum tipo de enfoque, as empresas do setor focalizam seus objetivos empresariais em torno de algum segmento de mercado, como por exemplo, o celular do torcedor de futebol, realizado pela Telebahia Celular em 1999, onde o aparelho celular vinha com a marca e as cores do Esporte Clube Bahia ou com o mesmo do Esporte Clube Vitória.

Com uma certa paridade tecnológica em relação às empresas de telefonia móvel, as empresas deverão procurar algum tipo de supremacia, seja em preços, em vantagens para o consumidor, ou em pequenas vantagens tecnológicas em relação aos demais concorrentes. Como por exemplo: no início de 1999, a Maxitel) lançou o primeiro plano pré-pago (celular a cartão sem conta e sem assinatura) na região para celulares digitais, e que se transformou num grande sucesso no mercado. Para responder a esta inovação tecnológica, a concorrente na região da Maxitel, a Telebahia Celular lançou sua versão do plano pré-pago, com as mesmas especificações do concorrente, porém com custos, tarifas e preços mais reduzidos (Lima, 1999, p.3).

Fica claro que à medida que uma empresa de telefonia consegue algum tipo de supremacia (mesmo que momentânea) no mercado, com algum tipo de inovação tecnológica, política de redução de preços ou outros tipos de vantagens que possam conquistar o seu alvo consumidor, ela certamente ganhará parcelas de mercado tão importantes para o aumento de sua rentabilidade.

A empresa que fracassa na operacionalização de pelo menos uma das três estratégias genéricas abordadas, ou seja, que se posiciona no “meio termo”, ficará numa situação estratégica difícil, pois esta empresa perderá fatias de mercado, investimentos, terá uma tecnologia ultrapassada, e terá que apelar para o baixo custo.

4.3 SINAIS DE MERCADO

Como já foi mostrado no capítulo teórico desta monografia, sinais de mercado são ações de concorrentes que sinalizam direta ou indiretamente, as intenções, metas e estratégias para ganhos e manutenção de participações em um mercado determinado, por intermédio de informações reais (que denotam a real intenção da empresa concorrente) ou de blefes (sinais criados para iludir os outros participantes, levando-os a tomar (ou não) decisões em benefício de quem emitiu o sinal.

No mercado de telefonia móvel não poderia ser diferente. Uma operadora de telefonia do gênero poderá, por exemplo, anunciar um lançamento e um novo produto, como fez a Maxitel, em 1999, com o lançamento do “Alô-Card”, celular a cartão sem conta e sem assinatura, inédito no mercado até então. Pode também anunciar uma queda nos preços e nas tarifas, como faz a Teleshia Celular sempre que há um aquecimento na disputa por fatias de mercado com a Maxitel.

A empresa pode anunciar resultados de dados (verdadeiros ou não) que serão difíceis de serem atingidos, a fim de que os concorrentes fiquem cientes destes resultados, havendo uma influência no comportamento destes no mercado. Além disso, as empresas do citado mercado poderão realizar comentários, explicações e discussões sobre o próprio mercado, ou sobre a natureza de alguns de seus movimentos competitivos, ou mesmo suas táticas usadas ou as que poderiam ter sido utilizadas, como política de preços e tarifas, lançamentos de novos serviços (como o “Bônus” por ligações recebidas, tanto da Maxitel como da Telebahia Celular, onde quanto mais ligações recebidas, maior o número de créditos telefônicos a serem utilizados no celular pré-pago).

Além destes sinais de mercado, que podem ser transformar (ou não) em ações competitivas realizadas de fato, um sinal de mercado utilizado neste mercado de telefonia celular é o da “marca resposta”. Esta é uma forma de sinalização relacionada com a “defesa cruzada”, (que é uma situação em que uma empresa inicia uma ação competitiva numa área afetando uma outra empresa, e esta última realizará um movimento similar contra a primeira em outra área) onde a empresa ameaçada pela outra colocará no mercado uma marca que tenha o efeito de responder ou punir o ataque da outra.

Por exemplo, voltando operadoras de telefonia celular na região do Estado da Bahia; a Maxitel criou o “Alô-Card”, celular pré-pago digital em março de 1999, tendo sua contrapartida logo depois da Telebahia Celular como o “Fácil”, com especificações semelhantes do primeiro, só que analógico, e depois criou a versão digital, o “Amigo”, tão moderno quanto o da concorrente e com preços e tarifas reduzidas. Em outro exemplo, tem-se o inverso; com a Telebahia Celular lançando o “Bônus” de créditos a cada um determinado número de ligações recebidas (cerca de 0,04 centavos a cada um minuto de conversação) e a contrapartida da Maxitel, respondendo com sua versão em “pontos”, onde cada ligação recebida com um tempo estabelecido vale um ponto, e 150 pontos equivalem a R\$5,00 de créditos.

Vale ressaltar, que a cada inovação que uma empresa realiza, tentando ganhar fatias de mercado de outras empresas, o produto vai ganhando novas especificações, vantagens em tecnologia e serviços, onde o grande beneficiário é o cliente.

4.4 MOVIMENTOS COMPETITIVOS

As empresas participantes de um mercado como o de telefonia móvel são de certa forma mutuamente dependentes. A operadora de telefonia móvel como a Telebahia Celular e a Maxitel, ou mesmo os fornecedores do setor poderão realizar estes movimentos de forma mais branda (movimentos cooperativos ou não ameaçadores), aumentando sua rentabilidade, sem que haja comprometimento nos desempenhos dos outros competidores; pode realizar estes movimentos de uma forma mais agressiva (ameaçadores), proporcionando ganhos de mercado para a empresa “agressora” antes pertencentes a outros competidores; pode realizar movimentos de defesa (defensivos), onde é necessário defender-se de um ataque competitivo, de modo que não haja perda de fatias de mercado; e os compromissos, que garantem a eficácia no lugar de um movimento ameaçador ou que seja a base de uma estratégia de defesa.

Um exemplo claro de movimentos competitivos pode ser ilustrado mais uma vez com o que aconteceu com a empresa Motorola em 1997 à 1999. Depois de quatro anos de aceleração no faturamento, de 1995 à 1998, onde a Motorola no Brasil pulou de US\$ 197 milhões em 1995 para US\$ 1 bilhão em 1998/1999 (Telecomunicações – uma...,1999, p.99), a Motorola viu seu faturamento estagnar, e assim perder terreno no mercado para as outras rivais mais importantes, como a Ericsson, Nokia-Gradiente e outras rivais de participação menor, porém, igualmente importantes como a Samsung e a Maxon. O que houve foi uma combinação de movimentos, onde a Motorola não investiu em novas tecnologias, continuando na ultrapassada tecnologia

do celular analógico, em quanto que as outras já seguiam a tendência do mercado, o celular digital. E também, uma junção de movimentos competitivos das empresas emergentes do setor que ameaçaram e desbancaram a Motorola como líder quase monopolista do mercado no seu começo, com 80% no período de 1995 até meados de 1998, início de sua estagnação, com o decréscimo da participação no mercado para os 30% no final de 1999 (Telecomunicações – uma...,1999, p.99). Para recuperar o terreno perdido no mercado, a Motorola aposta na terceira geração de celulares: a da convergência com a Internet, onde os celulares da Banda A e B e os que surgirão com a Banda C, deverão estar em sintonia com esta inovação tecnológica, a transmissão de dados e imagens no visor do celular.

4.5 ESTRATÉGIA PARA COMPRADORES (CLIENTES) E FORNECEDORES (INDÚSTRIA DE CELULARES)

As empresas de telefonia móvel, assim como em qualquer outro tipo de mercado, colocarão em prática uma estratégia competitiva dirigida tanto para os compradores (operadoras) ou consumidores (clientes), como para os fornecedores do produto em questão (Motorola, Ericsson, etc.). Como já foi discutido, essa estratégia possibilitará uma seleção dos clientes-alvo ou grupo de consumidores (seja pela faixa etária, condição social, etc.), como também um processo de compra.

Até meados de 1997, o aparelho celular era um artigo de luxo, considerado símbolo de “status” social, onde somente 4,5 milhões de brasileiros o possuíam (Comunicação...,1998, p.19). Verificava-se que somente os consumidores da classe A e B eram usuários. Assim, com a explosão do mercado, pulando de 4,5 milhões para 11 milhões de unidades (Comunicação...,1998, p.19), as empresas do setor tiveram que repensar as estratégias de seleção do público alvo e do potencial consumidor. Este potencial tinha mais que dobrado, e portanto, o celular não só era produto

para as classes A e B, como também já tinha alguns consumidores em outras classes como as C e D, tomando fatias de mercado de consumidores de baixa renda, antes pertencentes ao pager.

Fica claro que a queda brusca nos preços dos aparelhos no mercado e no aumento substancial na oferta destes serviços, contribuíram para aumentar o número de consumidores e o seu respectivo potencial de consumo.

A seleção destes consumidores deve obedecer a quatro critérios gerais que proporcionarão uma qualidade satisfatória dos clientes: a necessidade de comprar, comparados a capacidade da empresa (a empresa do setor de telefonia móvel deve estar preparada às necessidades do seu público consumidor, pois o seu produto é considerado indispensável aos seus clientes); o potencial de crescimento dos clientes (este critério é fundamental, pois o potencial brasileiro neste setor é muito promissor e as estimativas de crescimento são bem otimistas); poder de negociação essencial dos compradores (quanto maior este poder de negociação tiver os consumidores – agindo em conjunto – maiores serão as chances de empurrar o preço para baixo; havendo maior oferta de produtos e serviços, maior será o poder de negociação destes consumidores); e o custo de atender o cliente (este custo de atendimento a diversos clientes pode variar bastante, devido a fatores como volume de compras, tempo de espera, custos de expedição do produto, custo da venda e também a necessidade de adaptar o aparelho celular, por exemplo, ao consumidor). Se este custo de atender o cliente é considerado alto, isto demonstrará que clientes que são considerados “bons” sob alguns aspectos, poderão perder sua atratividade, pois não seria vantajoso para a empresa atendê-los, uma vez que os lucros obtidos com o atendimento seriam menores do que os referidos custos.

Se a empresa de telefonia móvel, seja operadora de serviços ou fornecedora destes, focalizar suas estratégias competitivas, seus objetivos em torno do atendimento das necessidades do público consumidor, ela tornar-se-á mais competitiva no mercado. E a medida que a empresa realizar este feito com

maior agilidade e eficiência, será aumentado o seu público consumidor, tornando-se um dos líderes do mercado.

O potencial de crescimento dos consumidores é determinado pelo tamanho do segmento destes clientes e pelo volume de compras destes. Segundo a Anatel, o Brasil tem atualmente cerca de 25,4 milhões de celulares, com 63% destes, (16 milhões) operando como pré-pago (celular sem conta e sem assinatura). Verificando a tabela 4, pode-se ter uma base do potencial de crescimento dos celulares, sobre tudo na evolução da participação dos aparelhos pré-pagos no total de unidades vendidas nos últimos dois anos.

Tabela 4

Participação dos Celulares “Pré-pagos” (a cartão) no total de unidades vendidas no Brasil

	1999	2000	2001*
Celulares (milhões)	4,8	17,8	25,4
Pré-pagos (milhões)	1,2	7,1	16,0
% de Pré-pagos	25 %	40 %	63 %

Fonte: ANATEL

* até maio de 2001.

No início do ano 2000, já se tinha vendido cerca de 13 milhões de aparelhos, totalizando quase 18 milhões de unidades vendidas até então, com uma participação de 40%, totalizando mais de 7 milhões de celulares no regime pré-pago. E no ano de 2001, somente no mês de maio, o mercado tinha vendido mais 600 mil unidades totalizando 25,4 milhões de usuários no país, com 63% desses, no regime pré-pago. (Brasil..., 2001, p1). Isto significa que o potencial de crescimento deste mercado é enorme, principalmente com a tecnologia do pré-pago, pois com esta, acabaram-se

os problemas de inadimplência e assim, o volume de compras e o tamanho do público consumidor aumenta em passos largos.

Numa estratégia voltada para os fornecedores, a empresa deve estar competitiva e estável, para que ela esteja em posição favorável de negociar com os fornecedores. Nessa estratégia de compra, a meta principal é achar maneiras que proporcionem uma compensação ou mesmo superação das fontes de poder dos fornecedores. As empresas do setor, por exemplo, devem utilizar esses métodos em relação aos fornecedores como a Motorola, Ericsson e Nokia-Gradiente, (líderes no fornecimento de celulares). Métodos como dispersão em compras (melhorando a posição de negociação da empresa); evitar custos de mudança e promover padronizações (diminuindo diferenciações entre os produtos fornecidos), proporcionarão uma redução no custo de compras da empresa possibilitando uma melhor posição de negociação desta empresa de telefonia móvel frente à Motorola Ericsson ou a Nokia-Gradiente, ou outros fornecedores de menor participação no setor como a Samsung e a Maxon.

4.6 ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM MERCADOS EMERGENTES COMO O DE TELEFONIA MÓVEL

O mercado de telefonia celular no Brasil é considerado emergente pois surgiu recentemente, na segunda metade de década de 1990. Seguindo uma tendência mundial, de comunicação à distância, o celular veio suprir novas necessidades de consumo, seja no campo profissional ou no cotidiano.

Algumas características estruturais foram observadas neste mercado, como por exemplo, “os compradores pela primeira vez”, que são aqueles clientes que estão comprando o telefone celular pela primeira vez, ou mesmo, substituindo o pager (que tem uma função limitada, de transmitir mensagens curtas) pelo telefone celular, onde o marketing e a propaganda

tem como função induzir o cliente para esta substituição ou para a aquisição deste novo produto ou serviço.

Outra característica observada foi a de “horizonte de tempo curto”, onde há uma grande pressão das empresas do setor em relação ao desenvolvimento no número de clientes ou na geração de novos celulares e acessórios que satisfaçam a crescente demanda.

Como em todo mercado emergente, existem alguns fatores que limitam o desenvolvimento do citado mercado. Como trata-se de um mercado em rápido progresso, alguns produtos terão uma possibilidade de rapidamente cair na obsolescência, ou seja, tornarem-se ultrapassados. Exemplo disto, foram os celulares analógicos que em pouco mais de um ano, tornaram-se ultrapassados por uma tecnologia mais moderna, a dos digitais, com uma maior cobertura geográfica e melhor qualidade nos serviços e outras inovações tecnológicas como o identificador de chamadas. Este fato foi um dos fatores que provocou a perda de mercado da Motorola para suas rivais Ericsson e Nokia-Gradiente em 1997/1998 (Telecomunicações – uma..., 1999, p.99). Com isso, os preços dos analógicos reduziram drasticamente, chegando a custar um terço dos preços dos digitais, sendo bem mais atraente aos consumidores de baixa renda.

Outros limitadores de desenvolvimento deste mercado serão a “confusão de clientes” (onde esta “confusão” será propiciada pela incerteza tecnológica e pela falta de padronização do setor, isto é, se os celulares seguissem um padrão, como por exemplo, todos os digitais operando num mesmo sistema operacional, evitando a grande diversidade de produtos, variações tecnológicas e propostas conflitantes dos competidores, facilitando a escolha do cliente e deixando os produtos num patamar tecnológico aceitável e com preços convenientes a todos os clientes) e a “qualidade irregular do produto” ocasionada pela ausência do padrão tecnológico, da incerteza tecnológica (analógica e/ou digital) somada a um grande número de empresas emergentes no setor.

A “resposta de entidades ameaçadas” é outro fator limitador de desenvolvimento que foi observado. Como já foi dito, as empresas de pager, como a Pagenet, tiveram que conter o grande avanço das empresas de telefonia móvel, que tiraram do seu mercado, cerca de 120 mil usuários nos anos de 1997 a 1998, proporcionando um investimento da Pagenet da ordem de R\$ 9 milhões em campanhas de marketing para tentar recuperar mercado. Assim, as empresas de pager, tiveram que renunciar lucros proporcionando uma diminuição nos preços aos clientes, investir agressivamente em marketing e em redução de custos, mantendo a produção num patamar elevado, para que pudesse sobreviver aos ataques competitivos dos produtos substitutos, os celulares.

Na formulação de estratégias competitivas num mercado, é levado em conta o nível de incerteza tecnológica e o risco de não se desenvolver. Essa instabilidade no mercado é oriunda da variabilidade e da indefinição das regras de competição. Por isso, o elevado grau de competição entre os participante, seja empresas ou os próprios fornecedores. Esta variabilidade e indefinição no setor proporciona uma fase emergente de desenvolvimento que como Porter (1991, p.219) define, é “o período em que os graus estratégicos de liberdade são maiores e em que a vantagem de boas escolhas estratégicas é a mais alta possível na determinação do desempenho”.

Vale ressaltar que esta formulação de estratégias competitivas não pode ser aplicada com sucesso no mercado de telefonia celular, pois estas estratégias são direcionadas a mercados competitivos, principalmente aqueles com um grande número de concorrentes ou de empresas. No mercado de celulares o que é observado é o contrário: baixo número de empresas que disputam o citado mercado, demonstrando uma certa falta de competição. Um exemplo disso é o atual duopólio existente no mercado baiano de celulares. Apenas Telebahia Celular e Maxitel disputam as fatias de participação no mercado.

Como em qualquer outro mercado emergente, a oportunidade de entrada é uma importante decisão estratégica numa concorrência entre empresas. Daí, o Pioneirismo ser um fator preponderante para o sucesso. A Telebahia Celular e a Motorola sabem disso. A Telebahia Celular foi pioneira no Estado da Bahia na operacionalização de serviços de telefonia celular, praticando um monopólio no setor, portanto, com ausência de qualquer tipo de concorrência. Esse monopólio foi quebrado com a inclusão da Maxitel neste mercado, transformando-o em duopólio. Já a Motorola foi a pioneira na fabricação de celulares no Brasil. Até 1997, esta fornecedora de telefones celulares possuía uma participação no mercado de 80%, sendo praticamente monopolista (Telecomunicações – uma...,1999, p.99).

Este pioneirismo envolve alguns riscos, porém, envolve barreiras de entrada menores e ocasiona uma grande lucratividade quando há sucesso. Para tanto, a imagem e a reputação da empresa serão fundamentais para o consumidor de seus produtos. Até hoje, muitos consumidores preferem os aparelhos da Motorola, por ter sido pioneira, ter uma boa reputação, proporcionando uma certa lealdade dos clientes em relação à marca de seus produtos. A empresa que vende os produtos ou serviços para o cliente pela primeira vez, acumulará benefícios e lucratividade.

Em relação à curva de aprendizagem, (isto é, gráfico que mostra o nível de aprendizagem de uma empresa na confecção de um produto com o passar do tempo devido ao acúmulo de experiências), é observado que o declínio da participação de mercado da Motorola de 80% para 30%, foi proporcionado por uma ineficiente “aprendizagem” da empresa. Mesmo acumulando experiências na fabricação de celulares, a empresa persistiu na fabricação de celulares analógicos, (já ultrapassados no mercado) enquanto que outros fabricantes como a Ericsson já obedeciam a tendência do mercado na fabricação de celulares digitais, ocasionando a perda de mercado da Motorola para seus rivais.

5 CONCLUSÃO

O mercado atual de telefonia celular no Brasil não pode ser considerado integralmente competitivo devido ao baixo número de empresas atuantes na área, diferente do modelo econômico proposto por Porter, onde se há um grande número de concorrentes ou de empresas originando alta competição em ritmo de “concorrência perfeita”.

No referido mercado brasileiro, até antes do processo de privatização das telecomunicações ocorrido em 1997, o que se via era o domínio de determinadas empresas do setor em cada região de atuação no país. No Estado da Bahia, não era diferente. A Telebahia Celular possuía o domínio do mercado local operando seus serviços na Banda A com tecnologia AMPS (analógica).

Com a quebra do monopólio por intermédio das privatizações no setor, outras empresas como a Maxitel, puderam entrar no mercado através da Banda B (digital), dando uma outra dinâmica para o desenvolvimento do setor, transformando-o em duopólio. No modelo de Porter, fica claro que o ideal para um mercado seria a existência de um grande número de competidores originando uma concorrência perfeita, que é benéfico para o mercado e para seus consumidores. A entrada da Maxitel no mercado proporcionou uma certa melhora no dinamismo do mercado, entretanto, ainda é insuficiente, pois tanto no monopólio (Telebahia Celular) como no duopólio (Telebahia Celular e Maxitel) e no oligopólio (as duas anteriores e mais uma outra que penetrará no mercado via banda C) as empresas possuem significativo poder de mercado.

No modelo de Porter, as cinco forças competitivas que dirigem a concorrência num mercado, trabalham em conjunto, determinando a intensidade da competição, bem como a rentabilidade e o jogo de perdas e ganhos de fatias de participação no mercado por cada uma das empresas. O

planejamento de estratégias pertinentes a este modelo, será fundamental para o sucesso de cada concorrente num dado mercado.

Sendo este um modelo geral proposto para um tipo de serviço mundial que é produto de grandes corporações, a parte do modelo que é aplicado neste trabalho monográfico é aquela no que tange ao progresso técnico.

Assim, cada elemento deste modelo econômico é identificado no mercado de telefonia celular. Os entrantes potenciais, que seriam as operadoras internacionais de telefonia móvel, como as européias France Telecom, Deutsche Telecom e British Telecom, que ficaram de fora do mercado na primeira venda das concessões para operacionalização (Bandas A e B), e que terão a oportunidade de penetrar no mercado com a segunda venda de concessões (Banda C) em outubro de 2001, e assim quebrar o duopólio das bandas A e B. Esses novos competidores (internacionais) poderão trazer (ou não) novas capacidades, novas tecnologias e desejos de ganhos de parcelas deste mercado, originando um decréscimo nos preços dos aparelhos e melhores serviços para o cliente.

Produtos ou serviços substitutos, outra força competitiva, foram identificados na figura do pager, o tradicional “beep”, que tinha uma grande participação no mercado de telecomunicações até o surgimento do celular e a sua conseqüente popularização. Daí, os ataques competitivos do pager, seja com redução de preços, investimentos em marketing e melhora nos serviços.

Os compradores seriam a outra força competitiva. Nela, tem-se o poder de negociação destes em relação aos fornecedores, que tentam puxar o preço para baixo. Já as indústrias de aparelhos celulares, seriam a outra força competitiva, onde tem-se o poder de negociação dos fornecedores.

E a última força competitiva será a intensidade da rivalidade com que os concorrentes, seja as operadoras de telefonia, fornecedores de

equipamentos, produtos substitutos ou consumidores, todos interagindo entre si, disputam o referido mercado.

Pode-se afirmar que a saída do referido mercado do monopólio para o duopólio foi benéfica tanto para o setor como para os usuários, pois houve um certo progresso tecnológico no que se diz respeito a evolução da tecnologia do celular analógico para o digital (por exemplo) e para os usuários, a possibilidade de escolha entre os dois serviços disponíveis, seja a operadora da Banda A ou a operadora da Banda B, fato este que era impossível com a prática monopolista.

Partindo deste mesmo pressuposto, pode-se afirmar que o duopólio existente não é o ideal, pois ainda trata-se de concorrência imperfeita, com a existência de dois competidores. Mesmo com o oligopólio sendo originado com a entrada da banda C, quebrando o duopólio existente até então, não se terá o esperado. O modelo de Porter seria melhor aplicado onde há um grande número de disputas competitivas entre vários concorrentes, tendo a concorrência perfeita como paradigma ideal a ser alcançado.

Estas disputas competitivas por intermédio da operacionalização do modelo de Porter, proporcionarão o desenvolvimento e o dinamismo no mercado de telefonia móvel, determinando um sem número de facilidades para o usuário. Com tantas facilidades, seja na diversidade de aparelhos e serviços e preços atraentes, há quem aposte que o termo “telefone móvel” se torne em breve redundante, não havendo outro tipo de telefonia.

Quando o avanço da tecnologia produzir baterias de longa duração (dias e semanas, talvez), todos os sistemas operacionais mundiais convergirão para um só padrão tecnológico, e os preços tornarem-se ainda mais atraentes, inclusive para os consumidores de baixa renda, haverá poucos motivos para as pessoas utilizarem o telefone fixo. O consumidor poderá usar o mesmo número telefônico em Salvador, no Rio de Janeiro, ou em Tóquio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

A CONSOLIDAÇÃO da Concorrência da Telefonia Móvel. Telefonia Celular. São Paulo, Globo. nº.1, p.5, Dez/98.

A EXPLOSÃO da Telefonia Celular. Telefonia Celular. São Paulo, Globo, nº.1, p.2, Dez/98.

A REVOLUÇÃO da Banda C. Isto é. São Paulo, Abril, nº.1588, 08.Mar.2000.

BRASIL tem 25 milhões de Celulares. Agência Reuters. São Paulo, Anatel, nº.1, p.1, Jun/01.

CELLSTAR aposta na comunicação móvel. Revista Nacional De Telecomunicações São Paulo, Advanstar, nº.240, p.23, Agol/98.

COMO Escolher o Sistema mais Adequado. Telefonia Celular. São Paulo, Globo. nº.1, p.7, Dez/98.

COMUNICAÇÃO sem fio continuará a crescer. Revista Nacional De Telecomunicações. São Paulo, Advanstar, nº.227, p.19, Jul/98.

FURIATI, Gilda. Tudo pronto para a Privatização. Revista Nacional de Telecomunicações. São Paulo, Advanstar, nº.227, p.25, Jul/98.

GONZALES, Max Alberto. Bem – Vinda a Concorrência. Revista Nacional de Telecomunicações. São Paulo, Advanstar, nº.235, p.27, Mar/99.

LIMA, Neyse Cunha. Teleleste e Maxitel lançam novos produtos no mercado. Gazeta Mercantil. São Paulo, 13.Abr.1999, p.3.

MADUREIRA, Daniel. Informática e Telecomunicações. Pager tenta reagir a avanço do Celular. Gazeta Mercantil. São Paulo, 06.Abr.1998, p.3.

NEVES, Railson Silva. A Relação Telefonia Convencional X Telefonia Celular, em Salvador. Monografia (graduação em Economia). Salvador: UFBA/FCE, 1997.

OLIVEIRA, Daniela Costa de. A Telebahia e a Qualidade Total: Análise das Mudanças observadas nos períodos de 1989 a 1994. Monografia (graduação em Economia). Salvador : UFBA/FCE, 1995.

O NOVO Mapa das Telecomunicações. Telefonia Celular. São Paulo, Globo. nº.1, p.9, Dez/98.

PORTER. Michael E. Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

SAYON, Melissa. Banda B alavanca indústria de Celulares. Revista Nacional de Telecomunicações. São Paulo, Advanstar, nº.235, p.29, Mar/99.

SIQUEIRA, Ethevaldo e SIMÕES, Márcio. Privatização desperta paixões opostas. Revista Nacional de Telecomunicações. São Paulo, Advanstar, nº.241, p.25, Set/99.

TELECOMUNICAÇÕES – Uma Nova Era. Exame. São Paulo, Abril, nº.23, 17.Nov.1999.

TELECOMUNICAÇÕES 1999 desafios e oportunidades. Revista Nacional De Telecomunicações. São Paulo, Advanstar, nº.227, p.19, Jul/98.