

FARN

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

MARKOV DE AMORIM PESSOA

**AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DA ENTRADA DA OPERADORA VIVO NO
MERCADO DE TELEFONIA MÓVEL DO RIO GRANDE DO NORTE.**

NATAL/RN

2009

1. The first step in the process of creating a new product is to identify a market need. This involves conducting market research to determine what consumers want and what problems they are facing.

2. The second step is to develop a concept for the product. This involves brainstorming ideas and creating a prototype to test the concept.

3. The third step is to create a business plan. This involves determining the costs of production, the pricing strategy, and the marketing plan.

MARKOV DE AMORIM PESSOA

**AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DA ENTRADA DA OPERADORA VIVO NO
MERCADO DE TELEFONIA MÓVEL DO RIO GRANDE DO NORTE.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Graduação em Administração com
Habilitação em Marketing da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte, como requisito
obrigatório para a obtenção do título de
Bacharel em Administração com
Habilitação em Marketing.

Orientador: José Padilha Chrispim Neto,
(M. Sc.)

Natal/RN

2009

R\$. 33.944

04/05/10
1001360

MARKOV DE AMORIM PESSOA

AValiação estratégica da entrada da operadora vivo no mercado de telefonia móvel do Rio Grande do Norte

**Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos**

Pessoa, Markov de Amorim

Avaliação estratégica da entrada da operadora vivo no mercado de telefonia móvel do Rio Grande do Norte. / Markov de Amorim Pessoa. – Natal: FARN, 2009.

44f.

Orientador: José Padilha Chrispim Neto (Msc)

Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Telefonia móvel – Rio Grande do Norte - Monografia. 2. Estratégia de mercado – empresa de telecomunicações Vivo – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.8:654.1

RB. 33.249

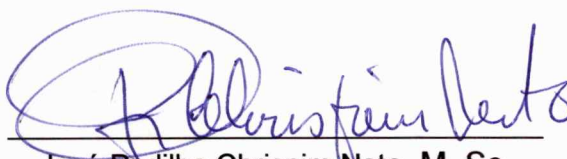


658.8
P568a
2009
ex 01.

MARKOV DE AMORIM PESSOA

AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DA ENTRADA DA OPERADORA VIVO NO
MERCADO DE CELULARES DO RIO GRANDE DO NORTE.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração
com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do
Rio Grande do Norte – FARN e aprovado em 30/11/2009, pela
banca examinadora composta pelos seguintes membros:

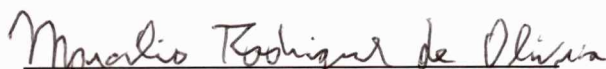


José Padilha Chispim Neto, M. Sc.

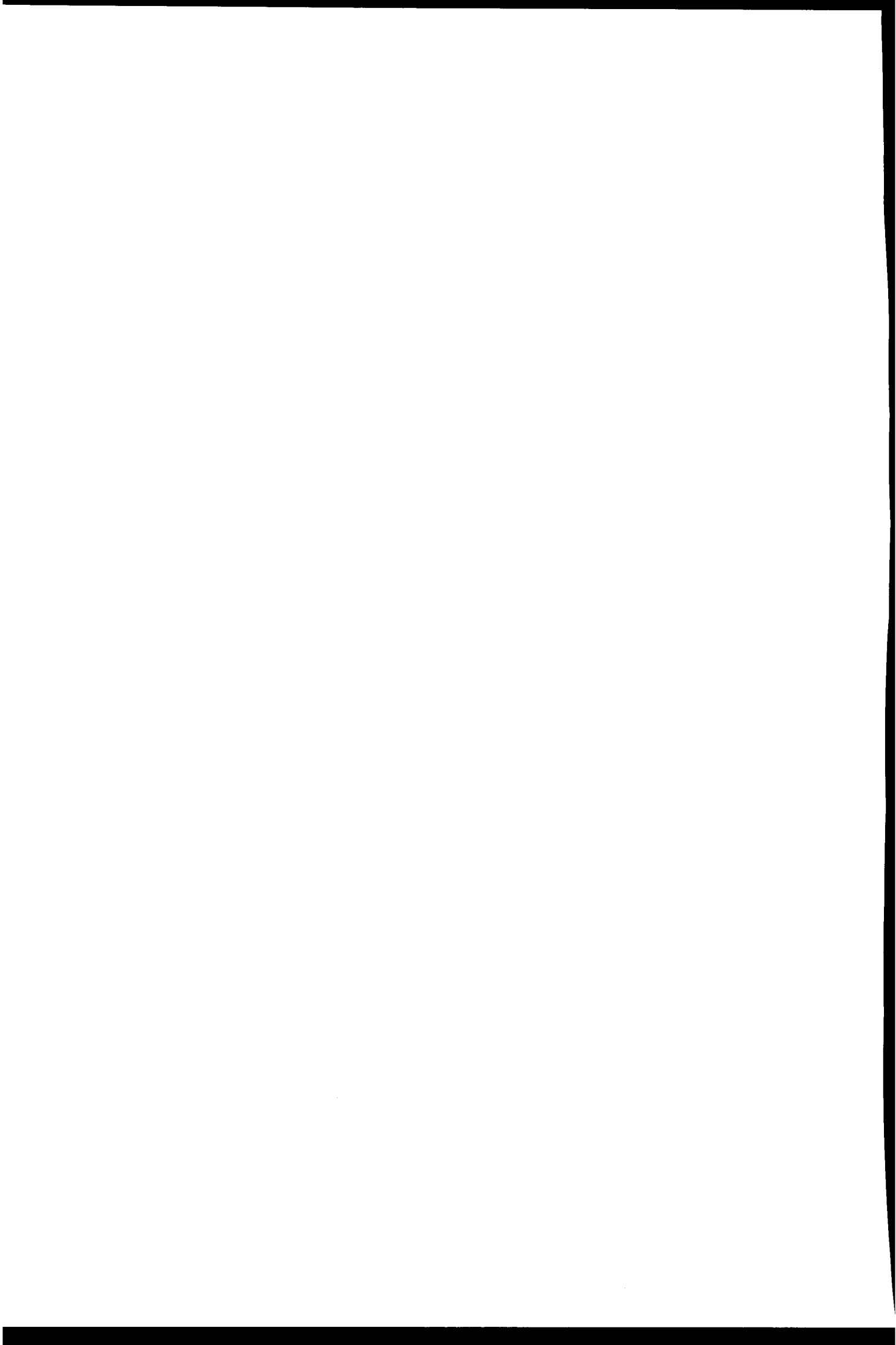
Orientador



Membro examinador I



Membro examinador II



Dedico aos meus pais
Franciné e Graça, e a minha
irmã Juliana, pelo esforço,
dedicação e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais e minha irmã, por ajudarem a me tornar a pessoa que sou hoje, refletindo diretamente nas minhas escolhas e consequentemente na maneira como conduzi este trabalho.

Aos meus familiares que ajudaram a alicerçar e manter a base sólida e estável dessa família, proporcionando um ambiente sempre agradável e amigável para o desenvolvimento das idéias.

Ao meu orientador e professor José Padilha, por me conduzir e auxiliar, sempre com presteza, durante todo o período de composição deste trabalho.

A todos os meus amigos que, proporcionando momentos agradáveis, ajudaram a esquecer as horas difíceis. Em especial aos meus colegas de grupo Edson, Marcos e Pedro, com os quais compartilhei a maior parte dos momentos do curso e que sempre me apoiaram.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o processo de desenvolvimento e conclusão de mais essa etapa.

RESUMO

Objetivando avaliar o impacto da entrada da operadora de telefonia móvel Vivo em um novo mercado, onde, possivelmente, esta enfrentará certas desvantagens competitivas por ser uma nova entrante, o presente estudo pretende identificar quais as principais dificuldades que esta enfrentará ao entrar em um novo mercado já dominado por seus concorrentes à luz do modelo das cinco forças de Michael Porter. O presente estudo é classificado como aplicado, exploratório, bibliográfico e qualitativo. A Vivo, mesmo ainda não tendo uma participação de mercado muito significativa no Rio Grande do Norte, se beneficia da sua grande participação de mercado em âmbito nacional, o que lhe favorece, não só na compra em volume, mas também da previa relação com fornecedores. Apesar de ser uma força que atua em desfavor da Vivo, o poder de negociação dos fornecedores não apresenta grande ameaça para a mesma. As principais barreiras encontradas pela Vivo foram a de Marca, pois as de seus concorrentes já estão bem mais presentes na cabeça dos consumidores; clientes já fidelizados e a rede responsável pelo funcionamento do serviço, esta que os concorrentes já possuem instalada e funcionando com grande abrangência. Ao se avaliar pelo ponto de vista das operadoras já estabelecidas, vislumbra-se uma ameaça considerável, visto que uma empresa com o potencial da Vivo pode crescer rapidamente e conquistar fatias do mercado que pertencem a seus concorrentes. Não há, atualmente, no mercado norterio-grandense, produtos considerados substitutos e que interfiram negativamente nos resultados dos serviços prestados pelas operadoras que nele atuam. A partir da análise realizada com base nos dados obtidos através da pesquisa, conclui-se que, apesar da grande força que possuem os concorrentes da Vivo, em um mercado ocupado por poucos, cada um com uma grande participação e beneficiados pela curva de aprendizagem, a Vivo não encontrará grandes dificuldades para conquistar sua fatia, visto que trata-se de um mercado muito dinâmico, com pouca fidelidade por parte dos consumidores que migram facilmente de operadora em função de promoções oferecidas, estas que a Vivo já está realizando.

Palavras-chave: Estratégia. Telefonia Móvel. Competição

ABSTRACT

The aim of this paper is to evaluate the impact that Vivo Cell Phone Company is producing in a new market in which it possibly undergoes competitive disadvantages, due to its condition as a newly-come company. So this paper intends to identify these main obstacles in a market controlled by Vivo's rivals, under the light of Michael Porter's five-force model. This approach is classified as applicative, exploratory, bibliographic and qualitative. Although Vivo Company has not an important lot in the market of cell phone companies in the Rio Grande do Norte state, it benefits of its large national presence, condition that favors it not only when buying in volume, but also in view of its previous relations with suppliers. Then, suppliers' negotiating power, in spite of acting against Vivo's interest, does not represent a great menace. The most frequent barriers faced by Vivo Company were: the company's mark (its main competitors are already present in the costumers' minds since a long time); accustomed customers and, finally, the network responsible for operating its services. The letter is widely managed by competitors. When appreciated by the competitors' point of view, Vivo Company represents a serious menace, due to the fact that it can grow rapidly and expand itself, conquering areas of the market that are in the hands of its competitors. There are not, presently in the Rio Grande do Norte markets, products which can be considered as replaceable and which interfere negatively in the results of the services rendered by the evaluated cell phone companies. By the analysis carried out on the data collected, it was concluded that, in spite of the great advantage exhibited by Vivo's competitors on a market disputed by a few companies, each one with a great share and benefitted by the apprenticeship curve, Vivo Company will not find too much difficulties to conquer its share, in view of the dynamic market and of the low degree of commitment of their customers. In fact, these customers easily migrate from their cell phone company when any of its competitors offers advantages, as Vivo Company does presently.

Key-words: Strategy. Cell Phone. Competition.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	10
1.3 OBJETIVO	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA	13
2.2 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA PARA AS ORGANIZAÇÕES	14
2.3 COMPETITIVIDADE	16
2.3.1 Vantagem competitiva	18
2.4 FORÇAS COMPETITIVAS	19
2.4.1 Rivalidade Entre Concorrentes	20
2.4.2 Poder de Negociação dos Fornecedores	21
2.4.3 Poder de Negociação dos Clientes	22
2.4.4 Ameaça de Produtos Substitutos	23
2.4.5 Ameaça de novos entrantes	24
2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES	25
2.5.1 Funções a serem analisadas	26
2.5.2 Aspectos organizacionais	26
2.5.3 Abrangência dos processos	27
2.5.4 Níveis de controle e avaliação	27
2.5.5 Critérios de avaliação	28
2.5.6 Obtenção das informações	28
3 METODOLOGIA	29
3.1 TIPOS DE PESQUISAS	29
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	30
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	30
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	32

4.1 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	32
4.2 ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS	34
4.2.1 Poder de barganha dos clientes.....	34
4.2.2 Poder de barganha dos fornecedores.....	35
4.2.3 Ameaça de novos entrantes.....	35
4.2.4 Ameaça de produtos substitutos	37
4.2.5 Manobras pelo posicionamento entre as atuais concorrentes	37
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICES	43

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A telefonia móvel é uma área que tem proporcionado grande evolução para a humanidade, pois ela permite que informações sejam enviadas à grandes distâncias de maneira ágil e prática, potencializando assim, o poder de comunicação das pessoas. Deste modo, em meados dos anos 90, a telefonia móvel se tornou um importante mercado a ser explorado e uma grande oportunidade para as empresas que pretendiam atuar no ramo, e hoje, uma luta ferrenha por participação de mercado entre as grandes empresas concorrentes que nele atuam.

O mercado de telecomunicações do Rio Grande do Norte, já há algum tempo, é ocupado pelas principais operadoras de telefonia móvel do Brasil, porém, aquela que hoje pode ser dita como a maior delas, ainda não tinha decidido atuar nesse mercado. A Vivo é hoje a empresa de telecomunicações com maior número de celulares em funcionamento no Brasil, esse fato evidencia a força dessa organização a nível nacional, fato esse que deve ser levado em conta quando se analisa a sua entrada em um novo Estado com um mercado concorrido em que ainda não atuava.

Objetivando avaliar o impacto da entrada da Vivo nesse novo mercado, onde, possivelmente, esta enfrentará certas desvantagens competitivas por ser uma nova entrante, o presente estudo chega ao seguinte questionamento: Qual o impacto que causará a Vivo ao entrar no mercado de telecomunicações do RN, já dominado por seus concorrentes?

Desta forma, esse trabalho será conduzido de modo a obter informações relevantes sobre o tema em questão visando responder tal indagação por meio da análise realizada baseada nos objetivos propostos.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Segundo Teleco (2009) A Vivo é uma joint venture controlada pela Telefónica e Portugal Telecom (PT) formada em dezembro de 2002 a partir de sete prestadoras de celular nas Bandas A e B.

Estas prestadoras correspondiam a cinco companhias listadas nas bolsas de valores de São Paulo e Nova Iorque: Telesp Celular Participações S.A., inclui Global Telecom; Tele Centro Oeste Participações S.A., inclui NBT; Tele Leste Celular Participações S.A.; Tele Sudeste Celular Participações S.A. e Celular CRT Participações S.A.

A Vivo adquiriu em 2007 a Telemig Celular e frequências na Banda L para a maior parte do Brasil, inclusive o Nordeste.

De acordo com Vivo (2009), em 04 de dezembro de 2005, as administrações das empresas TCP, TCO, Tele Sudeste Celular Participações S/A (TSD), Tele Leste Celular Participações S/A (TLE) e Celular CRT Participações S/A (CRTPart), aprovaram a proposta de uma reestruturação societária, submetida aos acionistas, visando a incorporação das ações da TCO para convertê-la em subsidiária integral e a incorporação das sociedades TSD, TLE e CRTPart, extinguindo-as no final da operação. Os detalhes da referida reestruturação foram comunicados ao mercado através de Fato Relevante na mesma data e à disposição no website da empresa www.vivo.com.br/ri, sendo que em AGE's realizadas em 22 de fevereiro de 2006, tal operação foi aprovada, tendo a TCP alterada sua razão social para VIVO Participações S/A – VIVO. Com essa reestruturação, as operadoras: Telerj Celular S/A, Telest Celular S/A, Telebahia Celular S/A, Telergipe Celular S/A e Celular CRT S/A que pertenciam às empresas extintas passaram a ser subsidiárias integrais da VIVO.

A TCP, por sua vez, foi constituída de acordo com as leis da República Federativa do Brasil com a razão social Telesp Celular Participações S/A, uma sociedade de capital aberto, com duração ilimitada, conhecida como "TCP". É uma sociedade por ações, que opera de acordo com a legislação societária brasileira. A sede está localizada à Avenida Dr. Chucri Zaidam, 860, 04583-110, Morumbi, São Paulo - SP.

A TCP através de suas controladas Telesp Celular S/A (“TC”), Global Telecom S/A (“GT”) e Tele Centro Oeste S/A (“TCO”) que controla as operadoras: Telegoiás Celular S/A, Telemat Celular S/A, Telems Celular S/A, Teleron Celular S/A, Teleacre Celular S/A, TCO IP S/A e Norte Brasil Telecom S/A., atua no setor de telefonia celular no Brasil.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o impacto da entrada da operadora de celular Vivo no mercado de telefonia móvel do Rio Grande do Norte à luz do modelo das cinco forças de Michael Porter.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o poder de negociação dos fornecedores sobre a Vivo;
- Avaliar o poder de negociação da Vivo sobre seus fornecedores;
- Estimar o nível de ameaça que a vivo oferece aos seus concorrentes ao se inserir no mercado Norteriograndense;
- Analisar a ameaça apresentada pelos produtos substitutos aos resultados da Vivo;
- Identificar as manobras de posicionamento entre as concorrentes realizadas pelas operadoras.

1.4 JUSTIFICATIVA

Os motivos que conduziram a proposta de realização deste trabalho são de origem teórica e prática.

Procurando entender as estratégias utilizadas pela Vivo para ultrapassar as barreiras iniciais, conquistar novos usuários e se firmar como uma empresa com potencial para já entrar competitiva, de modo teórico o presente estudo contribui para se enriquecer o conhecimento acadêmico aplicado sobre a barreira de novos entrantes, à luz do modelo das cinco forças de Porter, em um mercado já competitivo como o Rio Grande do Norte.

Por outro lado, este trabalho também contribui de forma prática aos empresários que pretendem seguir o mesmo caminho intencionando desenvolver estratégias para atuar em uma nova área já ocupada por concorrentes do mesmo ramo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, já realizados por outros autores, visando gerar uma fundamentação teórica para servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final.

2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia na língua portuguesa é, por definição, a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos (FERREIRA, 2004).

Grande parte das definições da palavra encontradas em livros e dicionários faz referência ao campo militar. Porém, nos dias de hoje, ela passou a ter amplo uso em outras aplicações.

Em outra definição, em uma perspectiva não mais totalmente militar, Ferreira (2004) conceitua estratégia como a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.

Assim, pode-se perceber como estratégia é, em seu conceito fundamental, algo universal, que pode ser usado como ferramenta nas mais diversas áreas, aplicando os mais diversos tipos de recursos para todo e qualquer tipo de objetivo.

No campo da administração as estratégias empresariais têm a finalidade de estabelecer os cursos de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa. Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente seus recursos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa (OLIVEIRA, 2005).

Deste modo, vemos como a palavra estratégia se funde com o conceito de planejamento, uma vez que, ela não só designa a ação propriamente dita, mas também todo o processo de preparação que a precede.

Porter (1999, p.29) afirma que “O estrategista, no esforço de posicionar a empresa para melhor enfrentar o ambiente setorial ou de influenciá-lo em favor dela, deve compreender os fatores que determinam suas peculiaridades.”

A seguir, são apresentados alguns conceitos de estratégia conforme o entendimento de alguns autores.

Segundo Henderson (apud MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.5) “Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Conforme Ansoff (1990, p.93) “As novas regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização, têm sido chamadas de estratégia.”

Para Porter (1999) estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

Tachizawa e Rezende (2000) afirmam que administração estratégica é o processo de adaptação contínua que as organizações têm de enfrentar, mudando hábitos, temperamento, cultura, estratégias, posturas, no sentido de, adaptando-se às turbulências do meio ambiente e às tendências futuras, agregar valor para o cliente, seguindo na constante e interminável busca da excelência, o que viabilizará sua sobrevivência de longo prazo.

Conclui-se então que, ao adotar uma estratégia, deve-se primeiramente analisar a organização e o ambiente no qual está inserida, para que se possa, em seguida, definir quais os caminhos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos delineados.

2.2A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

O mercado hoje vive em um ritmo tão acelerado, de constantes transformações, que as empresas não podem mais se dar ao luxo de simplesmente permanecer paradas no tempo, fazendo o que sempre fizeram e do mesmo jeito que sempre fizeram. Acompanhar a dinâmica dos mercados tornou-se quesito essencial para as empresas que querem sobreviver e, principalmente, para aquelas que querem se manter competitivas.

Deste modo, a estratégia empresarial constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa e esta tenha condições de usufruir (OLIVEIRA, 2005).

Porém, para atingir tais resultados, uma empresa não pode apenas se munir de premissas imutáveis ou fórmulas mágicas elaboradas a partir de modelos de sucesso padronizados que acredita-se levar qualquer empresa à ascensão apenas por terem funcionado à algumas no passado.

A empresa é uma entidade em constante processo de adaptação, que define como objetivo melhorar sua posição competitiva e procura atender esse objetivo através de um processo iterativo, no qual o aprendizado, a mudança e a adaptação são elementos básicos (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Sendo assim, tem-se na estratégia uma importante aliada na busca e manutenção desse processo de adaptação que é fundamental para a sobrevivência das empresas.

Para Ansoff (1990) a importância da estratégia é observada na medida em que esta ajuda a preparar a empresa para tirar proveito de oportunidades e evitar ameaças futuras. Essa abordagem tem sido chamada de administração estratégica.

A estratégia, como qualquer outra ferramenta administrativa, só dá bons resultados se for usada de maneira correta e com o planejamento adequado, pois, se usada de maneira equivocada pode vir a empreender verdadeiras catástrofes numa organização.

Encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra as forças competitivas básicas ou de influenciá-las em seu favor é um dos objetivos da estratégia nas empresas (POTER, 1999).

A competição entre as organizações é, de fato, uma das maiores ameaças para a estabilidade e desenvolvimento das empresas, por isso que ela deve ser um dos principais fatores a ser considerado, no processo de elaboração de uma estratégia empresarial.

A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua alta administração é tão importante quanto sua estratégia. A sorte pode ser um fator também, apesar de,

frequentemente, o que as pessoas chamam de boa sorte ser, na realidade, resultado de boa estratégia (OLIVEIRA, 2005).

2.3 COMPETITIVIDADE

Com o passar dos anos, os mercados de todo o mundo tendem a sofrer profundas transformações. Algumas empresas são vendidas ou incorporadas por outras corporações, outras se unem ou adquirem concorrentes para se fortalecer. Algumas se estabelecem em determinadas regiões enquanto outras estão fechando as portas. Tais mudanças são inerentes ao sistema capitalista e são resultados de estratégias adotadas pelas organizações para aumentar sua competitividade.

Uma empresa diversificada possui dois níveis de estratégia. A que será abordada nesse tópico é a estratégia das unidades de negócio, chamada de competitiva. A estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócio em que o grupo compete (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Essa divisão da estratégia está diretamente ligada aos pontos de atuação das organizações em determinado mercado e às forças competitivas que neles agem e é um ponto extremamente importante a ser considerado no desenvolvimento da estratégia como um todo.

Estratégia competitiva é o conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar o seu desempenho presente e futuro. Ou seja, são ações executadas para melhorar sua posição diante dos concorrentes reais ou potenciais e materializam-se através da busca de: vantagens em relação aos concorrentes, atendimento às necessidades dos clientes e adaptação as mudanças ambientais (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Portando, um dos maiores objetivos das organizações que lançam mão da estratégia para atuar em um mercado competitivo e obter vantagem competitiva, esta que confere a organização um trunfo sobre seus concorrentes, fazendo com que a empresa se sobressaia em seu mercado.

Empresas que persistem na evolução gradativa e deixam de se antecipar e preparar para descontinuidades, são empresas que acabam sendo deixadas para trás na corrida com os competidores (ANSOFF, 1990).

As empresas de hoje têm que estar sempre um passo a frente do mercado, procurando não só acompanhar tendências, mas também inovando e criando-as. As organizações que se deixam apenas "levar pela maré", são as primeiras a serem afetadas por reviravoltas do mercado, e por não apresentarem nenhum diferencial, são as primeiras a serem esquecidas pelos consumidores.

Segundo Porter (1999, p.27) "A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição".

Dessa forma, vemos como a competitividade, em constante crescimento nos dias atuais, aumenta a demanda por novos esforços por parte dos administradores das organizações, no que tange ações estratégicas, visando gerar a tão almejada vantagem competitiva.

O lema da estratégia competitiva é ser diferente dos demais. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix de valores exclusivo (PORTER, 1999).

Ser diferente pode conferir grande vantagem à organização, pois oferecer algo de uma forma exclusiva é ser único, o que significa não ter concorrência. Todavia, toda inovação deve ser meticulosamente planejada, pois novidades que parecem grandes invenções para alguns, podem ser rejeitadas pelo mercado, e o que deveria ser um benefício para a empresa, pode se transformar em um grande estrago.

Para Henderson (apud MONTGOMERY; PORTER, 1998) Os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes:

- (1) Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- (2) Capacidade de usar essa compreensão para predizer como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- (3) Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem a longo prazo;
- (4) Capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- (5) Disposição para agir.

Levando-se em conta tais elementos pode-se começar a analisar como determinado negócio se relaciona com a competitividade do mercado em que está

inserido, para, a partir daí, começar a desenvolver a estratégia competitiva adequada para atingir seus objetivos.

2.3.1 Vantagem competitiva

Como visto anteriormente, a concorrência é um dos grandes obstáculos para o desenvolvimento de uma empresa, pois, uma empresa sem concorrentes tem a vantagem de ser única no que oferece aos seus consumidores. Contudo, ser única, oferecer um produto que ninguém mais tem, se torna cada vez mais difícil em um mercado cada vez mais saturado. Deste modo, para manterem-se competitivas, as organizações precisam procurar outras formas de se sobressair sobre suas concorrentes, procurando não apenas oferecer produtos ou serviços inovadores, mas também inovar e diferenciar a forma como esses produtos ou serviços são oferecidos.

O objetivo de toda organização é ter uma forte posição competitiva, o que significa elevar barreiras à entrada de novos competidores; engendrar um perfil de potencialidades maior e melhor do que o perfil dos seus concorrentes; tornar seu perfil compatível ou sinônimo de fatores-chave de sucesso do setor; ter um conjunto competente de estratégias competitivas inerentes; aumentar a integração ou o poder de barganha em relação aos fornecedores e intermediários e, por último, ter uma alta participação no seu segmento de mercado, ou seja, possuir um conjunto de produtos ou serviços altamente compatibilizados pelos usuários. Em outros termos, pode-se dizer que o que as empresas buscam é criar para seus produtos ou serviços vantagens que possam ser observados pelos consumidores (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Desta forma, pode-se observar que uma vantagem competitiva é obtida quando a organização, a partir de alguma ação estratégica em um de seus setores, consegue oferecer benefícios únicos aos seus consumidores.

Segundo Oliveira (2005) Vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços, bem como os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada. É o que faz o mercado comprar os produtos e serviços de uma empresa, em detrimento de seus concorrentes.

Uma vantagem competitiva dificilmente é algo que se mantém em longo prazo. Com a dinâmica dos mercados as empresas tendem a ficar cada vez mais homogêneas, pois as táticas que conferem vantagem a uma empresa são rapidamente copiadas pelas concorrentes que não querem ficar para trás. Portanto, a única forma de manter, em uma empresa, vantagem competitiva sustentável é estar em constante evolução, no que tange criar diferenciação para seus produtos e serviços.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa em cada uma de suas divisões (PORTER, 1989).

2.4 FORÇAS COMPETITIVAS

O presente tópico aborda os vários agentes que atuam sobre as empresas quem operam em um mercado competitivo, baseando-se no modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter. O referido modelo considera cinco fatores, as chamadas “forças” competitivas, que devem ser levados em consideração ao se elaborar uma estratégia empresarial.

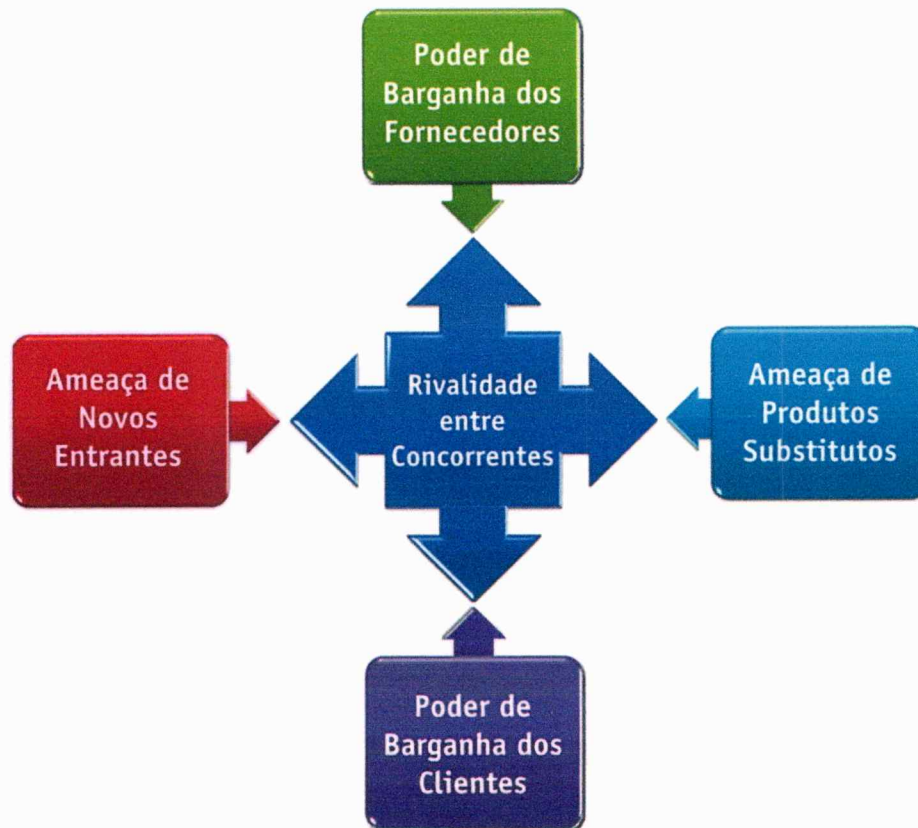


Fig. 1 - Representação gráfica do modelo de cinco forças de Michael Porter.
Fonte: Porter (1999).

2.4.1 Rivalidade Entre Concorrentes

Uma das forças que atuam sobre as empresas de um determinado setor é a rivalidade entre os concorrentes, esta que, com a oferta de produtos ou serviços idênticos ou similares entre tais empresas, faz com que estas percam parcelas de participação de mercado umas para as outras.

Este é o tipo convencional de concorrência em que as empresas tentam tirar clientes umas das outras. Estratégias como competição de preços, batalhas de propagandas, introdução de novos produtos e melhores serviços aos consumidores são frequentemente usadas para atrair clientes de concorrentes (CERTO; PETER, 1993).

A importância estratégica dessa força se verifica a partir da constatação da influência que exerce a análise das ações e do posicionamento dos concorrentes na fase de elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa.

Segundo Porter (1999) a rivalidade intensa está relacionada com a presença de vários fatores:

- (1) Os concorrentes são numerosos e se encontram mais ou menos em igualdade de condições em termos de tamanho e poder.
- (2) O crescimento do setor é lento, dando origem a lutas pela participação no mercado entre concorrentes com mentalidade expansionista.
- (3) O produto ou serviço carece de diferenciação ou de custos de mudanças que retenham os compradores e protejam um combatente contra os ataques dos demais contendores aos clientes.
- (4) Os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando a tentação de reduzir os preços.
- (5) Os aumentos de capacidade ocorrem em grandes saltos. Esses incrementos rompem o equilíbrio oferta-demanda do setor e, em geral, levam a períodos de excesso de capacidade e de redução de preços.
- (6) As barreiras de saída, como os ativos muito especializados ou a lealdade gerencial a um determinado negócio, prolongam a atuação da empresa no setor, mesmo que ela esteja obtendo retornos muito baixos ou negativos sobre o investimento.
- (7) Os rivais apresentam diversidades de estratégias, de origens e de “personalidades”. Têm idéias diferentes sobre como competir e, com frequência, se chocam uns com os outros.

2.4.2 Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores tem que ser levado em consideração ao se proporem ações estratégicas para as organizações, pois, dependendo de sua força, eles podem exercer uma grande influência negativa no desenvolvimento das empresas de um setor.

Os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens ou serviços (PORTER, 1999).

Um fornecedor ou um grupo de fornecedores muito poderosos em certo mercado pode dificultar muito a sobrevivência das empresas que deles compram. Organizações com baixo poder de barganha têm que se submeter aos preços impostos pelos seus fornecedores sem contestação, o que muitas vezes pode se tornar inviável, levando-as a falência.

Fornecedores poderosos podem reduzir a lucratividade de uma indústria se as companhias não suportarem os aumentos de preço que os fornecedores impõem (CERTO; PETER, 1993).

Se determinado setor sofre pressão de seus fornecedores em consequência da elevação dos preços ou redução da qualidade de seus produtos ou serviços, pode haver uma compressão na lucratividade do setor se o mesmo não conseguir repassar seus novos custos aos seus clientes.

Para Porter (1999) um grupo de fornecedores é poderoso se:

- (1) É dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador.
- (2) Seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado ou ele desenvolveu custos de mudança. Os custos de mudança são custos fixos enfrentados pelo comprador ao trocar de fornecedor.
- (3) Não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas ao setor.
- (4) Representam uma ameaça concreta de integração para a frente, invadindo o setor dos compradores.
- (5) O setor não é um comprador importante. Se fosse, a sorte dos fornecedores estaria estreitamente vinculada ao setor.

2.4.3 Poder de Negociação dos Clientes

Algumas situações específicas, atingidas de maneira intencional ou não, conferem aos compradores maior poder no trato com os fornecedores. Esse poder de barganha vem a ser uma importante arma para quem compra, pois estes se tornam menos suscetíveis as pressões dos grandes fornecedores.

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo às custas da lucratividade da indústria (CERTO; PETER, 1993).

O poder de negociação dos clientes caracteriza uma vantagem competitiva das empresas que o possui, sobre as demais. Organizações em desvantagem de negociação em relação aos seus concorrentes e sem poder de barganha sobre seus fornecedores têm uma grande probabilidade de insucesso na busca de se desenvolver, ou mesmo se manter, no mercado em que estão inseridas.

Para Porter (1999) um grupo de compradores é poderoso se:

- (1) É concentrado ou compra em grandes volumes.
- (2) Os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados.
- (3) Os produtos adquiridos no setor são componentes dos produtos dos compradores e representam parcelas significativas de seus custos.
- (4) Seus lucros são baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras.
- (5) Os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores.
- (6) O produto do setor não economiza o dinheiro do comprador.
- (7) Os compradores representam uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor.

2.4.4 Ameaça de Produtos Substitutos

Alguns produtos ou serviços, mesmo sendo provenientes de indústrias diferentes, podem ocupar a mesma posição no que tange satisfazer algum desejo ou necessidade do consumidor. Dessa forma, as empresas não podem se ater em concentrar seus esforços apenas aos seus concorrentes diretos, mas sim, à todas as empresas que possam oferecer algum risco de substituíbilidade aos produtos ou serviços que oferecem.

Por imporem um teto aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor. A não ser que consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma (através do marketing) estabelecer uma diferenciação, o setor

sofrerá as consequências nos lucros e, possivelmente, no crescimento (PORTER, 1999).

Quanto maior a quantidade e a qualidade das alternativas apresentadas aos produtos ou serviços de determinado setor, maior será a limitação ao potencial lucro do mesmo, pois os clientes tendem a se dispersar entre as opções que lhes são oferecidas.

Em um senso mais amplo, todas as empresas numa indústria estão competindo com indústrias que produzem produtos substitutos. Quanto mais atraente a alternativa de preço-desempenho oferecida por produtos substitutos, menor a cobertura dos lucros da indústria (CERTO; PETER, 1993).

2.4.5 Ameaça de novos entrantes

Para empresas já inseridas em determinado mercado, uma ameaça iminente é o surgimento de novas concorrentes, o que pode levar a uma diminuição da quantidade de clientes, estes que são atraídos pelas novidades das novas participantes, e consequentemente reduzir a capacidade de lucro das pioneiras.

Os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. As empresas que se diversificam através de aquisições num determinado setor de outros mercados, muitas vezes alavancam os recursos para “sacudir” este setor (PORTER, 1999).

Porém, as empresas que chegam depois têm a desvantagem de começar a explorar um mercado que para elas é desconhecido, mas que, por outro lado, já foi completamente desbravado por seus concorrentes.

Empresas já estabelecidas em um ramo industrial podem se beneficiar do efeito “curva de experiência”. Ou seja, sua experiência acumulada na produção e comercialização de produtos frequentemente coloca seu custo unitário abaixo do custo das empresas inexperientes. Em geral, quanto maiores as barreiras à entrada menos provável que empresas externas entrem na indústria (CERTO; PETER, 1993).

2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

Para o desenvolvimento de qualquer estratégia em uma organização é de fundamental importância que, além de se conhecer toda a dinâmica do mercado em que esta está inserida, se conheça também a própria empresa, pois só assim poderá ser desenvolvido um planejamento eficiente, em que se consiga descrever a melhor forma dessa organização interagir com o mercado.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidade da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto versus mercado (OLIVEIRA, 2002).

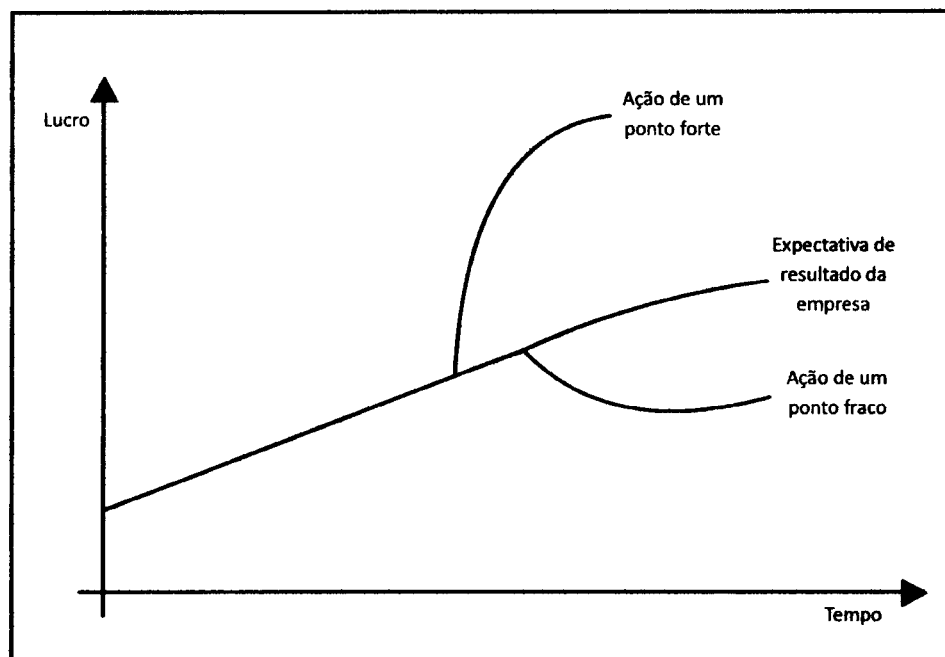


Fig. 2 - Impacto do ponto forte e do ponto fraco na expectativa da empresa.

Fonte: Oliveira (1999).

Tal análise deve contribuir para orientar a configuração interna da organização em termos de estratégia, processos, pessoas e recursos, ou seja, ela também influi diretamente no modo em que a empresa procede e se organiza, pois, o modelo organizacional a ser adotado será, em parte, resultado dessa análise.

A análise do ambiente interno terá que se basear nas atividades que se espera que a organização desenvolva, confrontadas com as que atualmente

desenvolve, para atingir sua visão e cumprir sua missão. Dada a multiplicidade dessas atividades, esse tipo de análise comporta variadas amplitudes e formas de abordagens, todas apresentando vantagens e limitações (TAVARES, 2000).

O estabelecimento dos pontos fortes e dos pontos fracos que uma empresa possui, conferirá a mesma a possibilidade de, com um conhecimento mais amplo de suas potencialidades e também de suas deficiências, balancear suas ações a ponto de maximizar suas forças e minimizar suas fraquezas, otimizando assim as operações da mesma.

Segundo Oliveira (2002), para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, o executivo deverá analisar uma série de aspectos, entre os quais podem ser citados:

- funções a serem analisadas;
- aspectos organizacionais;
- abrangência dos processos;
- níveis de controle e avaliação; e
- obtenção de informações.

2.5.1 Funções a serem analisadas

Nesse caso consideram-se, para facilitar a análise interna, as grandes funções de uma empresa, ou seja, marketing, finanças, produção e recursos humanos (OLIVEIRA, 2002).

Em cada uma dessas funções consideram-se aspectos particulares e inerentes as mesmas, estes que, quando analisados, fornecem dados que podem ajudar na definição dos pontos fortes, dos pontos fracos e neutros de uma organização.

2.5.2 Aspectos organizacionais

Esse aspecto é de grande importância na realização em uma análise interna, pois, a partir dele se obtém um apanhado geral das capacidades específicas da empresa.

Nesse segundo grande aspecto a ser considerado para o estabelecimento da análise interna da empresa, conforme Oliveira (2002), pode-se analisar: estrutura organizacional; principais políticas; capacitação e habilidades da alta administração; sistemas de informações operacionais e gerenciais; normas e procedimentos operacionais; sistemas de planejamentos (estratégico, tático e operacional); conhecimentos, atitudes e comportamento das chefias; acordos com sindicatos; instalações industriais; capacitação e habilidades dos empregados; idéias de novos produtos e serviços; rede de distribuição; capacitação e habilidades da força de vendas; portfólio de produtos e serviços; controle de qualidade; conhecimento das necessidades do consumidor e domínio do mercado consumidor.

2.5.3 Abrangência dos processos

A análise de abrangência demonstra sua importância à medida que se delimita o alcance de cada processo realizado pela organização fornecendo ao executivo a real capacidade de cada um deles.

Para este terceiro item a ser considerado no estabelecimento da análise interna, pode-se examinar: a empresa como um todo, considerada como um sistema; as áreas funcionais da empresa; as unidades organizacionais; os grupos de indivíduos e os indivíduos (OLIVEIRA, 2002).

2.5.4 Níveis de controle e avaliação

Esse aspecto diz respeito aos níveis de controle e avaliação do sistema, realizados pelos executivos da empresa.

Nesse caso é necessário verificar se o controle efetuado está em um dos seguintes níveis:

- Controla a eficiência?
- Controla a eficácia? e/ou
- Controla a efetividade?

2.5.5 Critérios de avaliação

Nesse caso, utilizam-se critérios para avaliar certos pontos e determinar se estes são fracos, fortes ou neutros.

Podem-se considerar, entre outros aspectos: base histórica da empresa; opiniões pessoais; opiniões de consultores e de executivos da empresa; análise em literatura e análise orçamentária (OLIVEIRA, 2002).

2.5.6 Obtenção das informações

Este é o ponto onde são analisadas as ferramentas que os executivos utilizam para obter as informações necessárias para a realização da análise interna.

Nesse sexto grande aspecto a ser considerado para o estabelecimento da análise interna da empresa, o executivo poderá utilizar, entre outros aspectos: observação pessoal; conversas pessoais; questionários; experiência e prática; documentação do sistema; reuniões; funcionários; documentos publicados, periódicos, livros e revistas; membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal; consultores e indicadores econômicos e financeiros (OLIVEIRA, 2002).

3 METODOLOGIA

A metodologia apresenta os caminhos seguidos no presente estudo de maneira a concretizar os objetivos delineados. Deste modo, serão apresentados nesse capítulo, os tipos de pesquisa utilizados neste trabalho, bem como a técnica de coleta e tratamento de dados.

3.1 TIPOS DE PESQUISAS

O presente estudo, do ponto de vista de sua natureza, é classificado como aplicado, pois é motivado pela necessidade de resolver um problema concreto, com finalidade prática (VERGARA, 1998). Para Silva (2001, p. 20) a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.”

A pesquisa realizada é de cunho exploratório, tendo como objetivo a formulação de um problema com a finalidade de aumentar a familiaridade com o assunto (MARCONI; LAKATOS, 1999). Ainda, conforme Gil (1991, p. 45), “Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Por se tratar de uma pesquisa que se utiliza de informações em grande parte retirada de livros, tendo como finalidade conhecer a contribuição científica já realizada sobre determinado assunto (OLIVEIRA, 1998), classifica-se esta pesquisa, quanto aos seus procedimentos técnicos, como sendo bibliográfica, pois segundo Marconi e Lakatos (1999) tal método de pesquisa é caracterizado por abranger toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo.

Ainda com relação aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa também se utilizará de métodos de interrogação direta de pessoas a fim de se obter informações sobre seu comportamento, caracterizando assim um Levantamento (GIL, 1991).

Do ponto de vista da abordagem, a pesquisa é considerada qualitativa, pois não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise do problema (OLIVEIRA, 1998). Silva (2001, p. 20) conceitua Pesquisa qualitativa como aquela que “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito,

isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Entende-se por população (ou universo) o conjunto de elementos que têm, em comum, determinada característica (VIEIRA, 1991).

O universo da presente pesquisa é composto pelas quatro operadoras de telefonia móvel que atuam hoje no mercado Norteriograndense: Tim, Oi, Claro e Vivo, das quais foi escolhido um representante da área corporativa de cada uma para responder a entrevista.

Conforme Vieira (1991, pg. 3) “Quando são coletadas informações de toda a população, diz-se que foi feito um recenseamento.”

Por tratar-se de um pequeno universo, optou-se pelo uso do recenseamento como método de cobertura da pesquisa em questão.

Para Stevenson (1981), justifica-se o uso do censo em casos onde a população é tão pequena que o custo e o tempo de um censo sejam pouco maiores que para uma amostra.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões serão apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos. Todo o trabalho de planejamento e execução das etapas iniciais do processo de pesquisa consolida-se no instrumento de coleta de dados (MATTAR, 1996).

A presente pesquisa terá como instrumento de coleta de dados a entrevista, esta que é conceituada por Marconi e Lakatos (1999) como um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

Conforme Mattar (1996), o método da entrevista é caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotar as respostas

do pesquisado (entrevistado). A entrevista pode ser realizada pessoalmente ou por telefone, individualmente ou em grupos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO

O mercado de telecomunicações brasileiro vem crescendo intensamente nos últimos anos. Porém, mesmo depois de muitas manobras das empresas do setor, fusões, aquisições e muita publicidade, nenhuma delas conseguiu sobressair-se notoriamente sobre as demais. A disputa pelo domínio do mercado é cada vez mais acirrada e o alto grau de concorrência acaba por beneficiar o consumidor, que é diariamente alvejado por novas promoções, estas que fazem parte das estratégias das operadoras para conquistá-los e aumentar sua participação de mercado.

As quatro principais operadoras de celular que atuam no Brasil, estas que são responsáveis por quase cem por cento de todo o serviço de telefonia móvel, travam uma batalha ferrenha pelo domínio do mercado. E ainda que a Vivo esteja atualmente tomando a frente dessa disputa a nível nacional, em alguns estados brasileiros, como o Rio grande do norte, esse quadro é bem diferente.

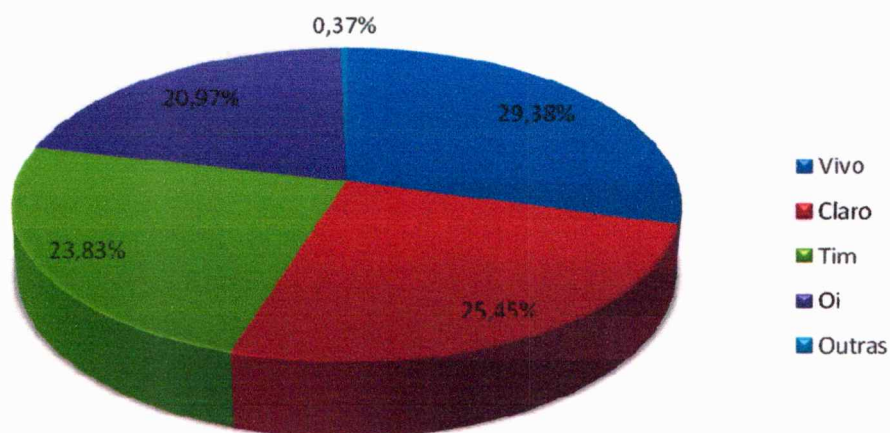


Gráfico 1 - Participação de mercados das operadoras de celular no mercado nacional.

Fonte: Teleco (2009).

Como pode-se observar no gráfico 1, a Vivo é responsável por quase 30% das linhas de celular ativas no Brasil e, portanto, uma grande força da telefonia móvel nacional. Essa força é bastante relevante ao se elaborar uma estratégia para penetrar em um mercado em que ainda não se atua, mas que já é explorado por seus principais concorrentes.

O mercado norterio-grandense já é há alguns anos ocupado pelas operadoras Tim, Claro e Oi, contudo, a Vivo só decidiu iniciar suas operações no ano de 2009. Esse ingresso tardio implica em longo caminho para recuperar o tempo perdido, alcançar seus concorrentes e posteriormente lutar pela liderança do mercado.

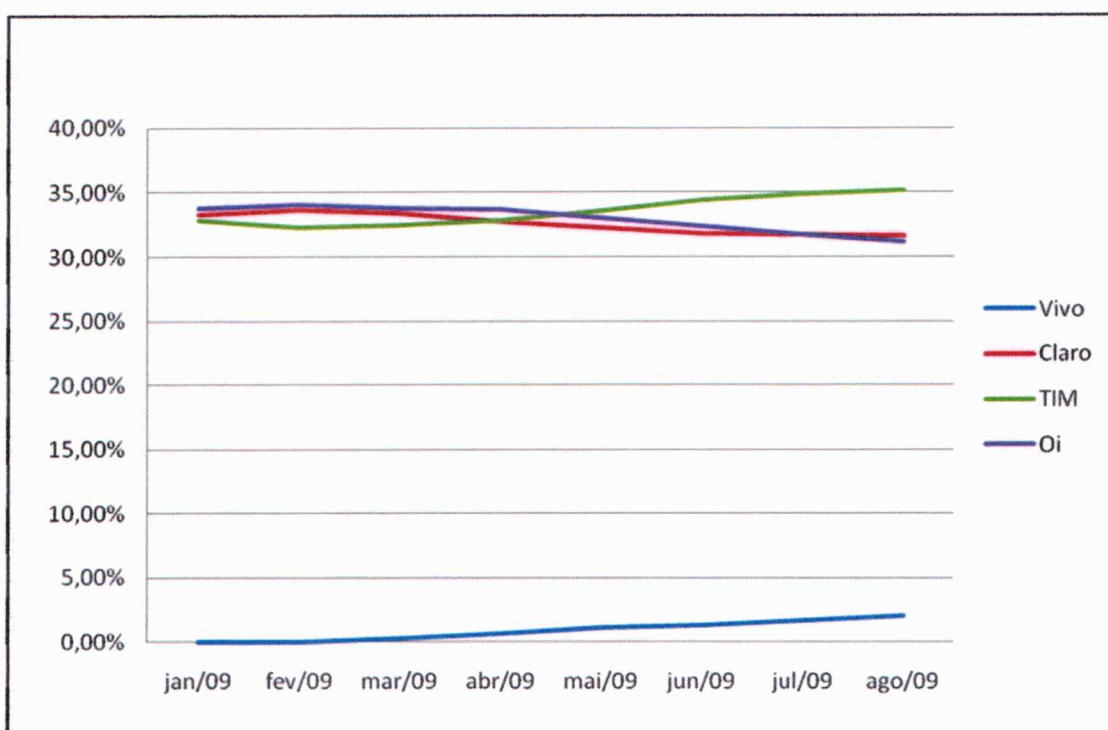


Gráfico 2 - Participação de mercados das operadoras de celular no mercado norterio-grandense.

Fonte: Teleco (2009).

Como ilustrado pelo gráfico 2, as operadoras previamente estabelecidas nesse mercado travam uma disputa acirradíssima por participação de mercado e, no mínimo, se manterem competitivas. Já a recém chegada Vivo, ainda bem distante das concorrentes, vêm gradativamente conquistando seu espaço.

4.2 ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS

No presente tópico serão analisadas as forças competitivas que atuam nas operadoras de telefonia móvel presentes no mercado norterio-grandense e a influência das mesmas no processo de estabelecimento da Vivo neste mercado, à luz do modelo de Michael Porter.

4.2.1 Poder de barganha dos clientes

De acordo com as entrevistas realizadas foi constatado um alto poder de negociação por parte das empresas analisadas, sobre seus fornecedores. Poder este que as confere, principalmente, melhores preços na aquisição dos insumos necessários para suas operações e flexibilização das formas de pagamento. Os principais pontos que conferem este poder a estas empresas são as compras, que são por elas realizadas em grandes volumes e a grande abrangência de atuação das mesmas, visto que elas atuam em todo o território nacional. Apesar da concorrência acirrada entre as empresas que atuam no mercado de telefonia móvel, por se tratar de poucas participantes, cada empresa que nele atua ainda detém uma grande fatia do mesmo. Por esse motivo, tais empresas têm a possibilidade de captar muitos clientes, tendo um alto volume de vendas e consequentemente um alto volume em compras.

No caso particular da Vivo, esta que ainda não tem uma participação de mercado muito significativa no Rio Grande do Norte, ela se beneficia justamente da sua grande participação de mercado em âmbito nacional, o que lhe favorece, não só na compra em volume, mas também da previa relação com fornecedores, o que não aconteceria se a empresa em questão fosse nova no ramo.

4.2.2 Poder de barganha dos fornecedores

Em oposição às forças que beneficiam as empresas compradoras, a análise das entrevistas indica que também há uma força de negociação por parte dos fornecedores que atua minimizando a sua desvantagem. Esse poder de negociação se dá principalmente pela forte concorrência do setor, não só no que tange as vendas, mas, nesse caso, sobretudo na parte de compras, já que todas as empresas analisadas operam com um mix similar de produtos, trabalhando, em sua maioria, com os mesmos fornecedores.

Apesar de ser uma força que atua em desfavor da Vivo, o poder de negociação dos fornecedores não apresenta grande ameaça para a mesma, pois ter um comprador que trabalhe com volumes tão altos é um trunfo para o fornecedor, e correr o risco de perdê-lo não é bom negócio para quem fornece. A Vivo representa uma enorme fatia do total de vendas de algumas empresas fabricantes de aparelhos celulares, por exemplo, e mesmo com a concorrência entre as empresas existentes no setor de telefonia móvel, estas que comprem de alguns fornecedores em comum, conferindo algum poder de negociação para os fornecedores, ainda é muito mais forte a influência que qualquer uma das quatro grandes operadores exerce sobre estes, por representarem uma parcela tão significativa das suas vendas totais.

4.2.3 Ameaça de novos entrantes

Essa é uma das forças mais importantes a ser analisada por ser uma das ameaças mais reais, atuando de maneira bilateral e diferenciada para quem já está estabelecido no mercado e quem está acabando de chegar e procura ganhar espaço.

Por um lado a Vivo, que chega, como diria Porter (1999), trazendo novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e recursos substanciais, assusta seus concorrentes que, a cada avanço da mesma, perdem, conseqüentemente, participação de mercado. Por outro lado, as operadoras já

previamente estabelecidas que se beneficiam com a curva de aprendizagem construída com o passar do tempo.

A Vivo, por ser uma empresa grande e já atuante no mercado brasileiro, não teve quase nenhuma influência dos principais sustentáculos das barreiras de entrada descritos por Porter ao adentrar no mercado nordestino. As Economias de escala e Exigências de capital, por exemplo, são superadas pela pequena fração que representa o mercado em questão diante do porte da Vivo nacionalmente. A Diferenciação do produto é pouco relevante em um mercado onde os produtos e serviços oferecidos pelas empresas são tão similares e há pouca lealdade por parte dos consumidores. A Política governamental é algo facilmente superado por uma empresa que já tem experiência em vários outros Estados e sabe como proceder. Das barreiras existentes, as que ainda demonstram alguma influência negativa sobre a Vivo são as Desvantagens de custo, independentes do tamanho e Acesso aos canais de distribuição que estão diretamente ligados a curva de aprendizagem.

Como relatado na entrevista, as principais barreiras encontradas pela Vivo foram a de Marca, pois as de seus concorrentes já estão bem mais presentes na cabeça dos consumidores; clientes já fidelizados e a rede responsável pelo funcionamento do serviço, esta que os concorrentes já possuem instalada e funcionando com grande abrangência.

Para minimizar os efeitos das barreiras de entrada, a Vivo ainda executou algumas ações estratégicas a fim de firmar sua marca e acelerar o aumento do seu market share. Segundo o representante da Vivo entrevistado, foram realizadas as seguintes ações: Arrastão 3G para o segmento corporativo, Tarifa flat para ligações à números de todas as operadoras, Oferta de uma rede 100% 3G, Oferta de dados (modem) diferenciada, Ações de recarga, Ações no pré-pago junto à grandes redes, tarifa diferenciada nos planos pós-pago.

Ao se avaliar pelo ponto de vista das operadoras já estabelecidas, vislumbra-se uma ameaça considerável, visto que uma empresa com o potencial da Vivo pode crescer rapidamente e conquistar fatias do mercado que pertencem a seus concorrentes. Contudo, com base nas entrevistas realizadas, não se observa grandes esforços por parte das concorrentes para dificultar o estabelecimento e desenvolvimento da Vivo do mercado de telefonia móvel do RN, pois tais

concorrentes não declararam estar realizando ações estratégicas diretas e específicas para esse fim.

4.2.4 Ameaça de produtos substitutos

Segundo os entrevistados, não há, atualmente, no mercado norterio-grandense, produtos considerados substitutos e que interfiram negativamente nos resultados dos serviços prestados pelas operadoras analisadas. Todavia, alguns serviços já presentes em alguns Estados brasileiros podem vir a ameaçar essas empresas futuramente, serviços como o de comunicação via ondas de rádio.

Atualmente, está presente no mercado brasileiro a Nextel, empresa que trabalha com comunicação via ondas de rádio. O serviço funciona de maneira semelhante ao serviço de telefonia móvel comum, porém, seguindo o sistema dos tradicionais rádio comunicadores, de pressionar um botão ao falar.

A principal vantagem do serviço das Nextel é a comunicação ilimitada entre usuários do serviço, este que é prestado a um custo fixo, consequentemente fornecendo aos usuários a vantagem de não serem surpreendidos por suas faturas no final do mês. Outra vantagem desse serviço é a ausência de custo com interurbano, o usuário ainda dispõe de serviço de comunicação ilimitada a um custo fixo em qualquer área de cobertura nacional.

A Nextel está se expandindo e torna-se uma ameaça iminente para as empresas do ramo de telecomunicações do RN, pois já está presente no Estado de Pernambuco e recentemente chegou à Bahia e Ceará. Seu sistema de comunicação ilimitada pode prejudicar as operadoras de celular principalmente no que tange o nexo de planos empresariais, se esta operar com preços competitivos.

4.2.5 Manobras pelo posicionamento entre as atuais concorrentes

Um dos pontos de maior convergência entre as entrevistas realizadas foi quando perguntou-se sobre a visão do entrevistado em relação ao mercado

norteriograndense, no qual todos fizeram questão de enfatizar o alto grau de concorrência do mesmo.

Constatou-se que não existem muitas campanhas focadas no posicionamento da marca em si, principalmente atualmente, em que as marcas já têm suas identidades bem definidas na cabeça dos consumidores.

Fica evidente o foco das empresas nas campanhas que visam o aumento da participação de mercado, investindo-se massivamente em propaganda e em promoções de preço e duração das chamadas de celular.

5 CONCLUSÕES

Diante das informações obtidas no decorrer do presente trabalho a partir dos dados colhidos e posteriormente analisados, possibilitou-se o desenvolvimento de algumas conclusões expressas a seguir.

Não só a Vivo, mas também suas concorrentes possuem um alto poder de negociação sobre seus fornecedores, fato este que, apesar de conferir a Vivo uma vantagem sobre os mesmos, apenas a iguala às concorrentes, estas que também possuem vantagem similar.

Há uma pequena força atuando em favor dos fornecedores que lhes conferem certo poder, o que, em teoria, poderia minimizar o poder das compradoras, que é a concorrência acirrada em um mercado com o mesmo mix de produtos, onde as empresas compram com praticamente os mesmo fornecedores. Porém essa força não se mostra muito significativa, pois o pequeno número de participantes nesse mercado faz com que cada uma das empresas compradoras represente uma grande porcentagem das vendas totais de cada fornecedor nesse mercado.

As barreiras de entrada não ofereceram grande resistência ao ingresso da Vivo nesse mercado, visto que esta já é uma empresa sólida, que atua nesse ramo a algum tempo e tem experiência em grande parte do território nacional. Suas maiores dificuldades são com relação à fixação da marca na cabeça do consumidor e a conquista de clientes já fidelizados por outras operadoras. Todavia, já estão sendo trabalhadas campanhas para minimizar tais desvantagens competitivas.

Do ponto de vista das empresas já estabelecidas verifica-se uma ameaça mais representativa, visto que uma empresa com o potencial da vivo pode crescer rapidamente e conquistar fatias do mercado que pertencem a seus concorrentes.

Não há, atualmente, no mercado norterio-grandense produtos considerados substitutos aos oferecidos pelas Vivo. Entretanto, serviços como o de comunicação via rádio oferecido pela Nextel em alguns Estados brasileiros, podem vir a afetar negativamente o desempenho da Vivo se forem implantados no Rio Grande do Norte.

Apesar da alta concorrência, não existem muitas campanhas focadas em posicionamento de marca. Atualmente, o maior foco das operadoras é voltado para campanhas que visam o aumento da participação de mercado, investindo-se

prioritariamente em propaganda e em promoções de preço e duração das chamadas de celular.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: Estratégias competitivas essenciais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Silva, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: Tendências e desafios – Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TELECO. **Histórico da operadora vivo**. São José dos Campos, 2009. Disponível em: < <http://www.teleco.com.br/Operadoras/Vivo.asp>>. Acesso em: 8 abr. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIVO. **Histórico da Companhia**. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.vivo.com.br/ri/index.php?WT.ac=Institucional.SubMenu_Superior.Investidor>. Acesso em: 8 abr. 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Questões para entrevistas

1. Esta empresa possui algum poder de negociação sobre fornecedores? (Se não, pular para questão 4)
2. Como você avalia esse poder?
3. Quais são os principais pontos que lhes conferem esse poder?
4. Os fornecedores possuem algum poder de negociação sobre esta empresa? (Se não, pular para questão 7)
5. Como você avalia esse poder?
6. Quais são os principais pontos que lhes conferem esse poder?
7. (Somente para outras operadoras) A chegada da Vivo neste mercado ameaçou de alguma forma esta operadora? (Se não, pular para questão 9)
8. Em que pontos?
9. (Somente para Vivo) A presença prévia das principais concorrentes da Vivo neste mercado ameaçou a mesma de alguma forma? (Se não, pular para questão 11)
10. Em que pontos?
11. Esta empresa realizou/pretende realizar alguma ação estratégica com a entrada da vivo neste mercado? (Se não, pular para questão 13)
12. Quais são elas?
13. Existe algum produto substituto, oferecido por outras empresas, que interfira negativamente no desempenho desta empresa? (Se não, pular para questão 16)
14. Quais são eles?
15. Como eles interferem no desempenho dessa empresa?
16. Como você avalia a concorrência do mercado de telefonia móvel no RN?