

# FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES E REPERCUSSÕES PARA A ESTRATÉGIA

*DETERMINING FACTORS OF COMPETITIVITY IN TELECOMMUNICATION INDUSTRY AND REPERCUSSIONS ON THE STRATEGY*

**RAFAEL TEIXEIRA**

rateixeira76@hotmail.com

**DANIEL PACHECO LACERDA**

dlacerda@unisinos.br

**ASTOR HEXSEL**

ahexsel@mercado.unisinos.br

**ROGER CASTAGNO JUNIOR**

castagno@brturbo.com

## RESUMO

O mercado de telecomunicações passou por uma profunda reforma nos últimos anos, alterando consideravelmente a competição na indústria. Em função de uma grande quantidade de serviços oferecidos, o mercado foi segmentando-se em grupos específicos. Para cada um desses grupos, a dinâmica competitiva apresenta-se de uma determinada forma, trazendo considerações importantes para o desenvolvimento das estratégias das empresas. Além disso, a análise pela ótica da organização industrial pode resultar em conclusões importantes sobre a competição no setor. Logo, este trabalho busca analisar e compreender a competição e seus fatores determinantes dentro de três importantes segmentos de serviços da indústria de telecomunicações – a telefonia fixa local, a telefonia de longa distância e a transmissão de dados, e suas implicações para a estratégia sob análise da organização industrial.

*Palavras-chave:* competição, telecomunicações, estratégia.

## ABSTRACT

The telecommunication industry has passed through a profound reform in last years, changing its competition. Different products as a consequence of huge offers by companies segmented the market. Each one of these segments has its own dynamic competitiveness with considerable issues to the development of companies' strategy. Additionally, the use of organization industry lens was helpful for researchers to gain important conclusions about the competition in this sector. So, this article try to analyze and understand the competition and its determinant factors into three service segments of telecommunication industry and its implications for strategy under organization industry analysis.

*Key words:* competition, telecommunication, strategy.

## INTRODUÇÃO

O mercado de telecomunicações sofreu profundas modificações com a privatização do sistema de telecomunicações brasileiro (Telebrás). O governo federal, por meio da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), passou de executivo a regulador do sistema de telecomunicações.

Como consequência, e um dos objetivos do governo federal, houve um aumento da quantidade de competidores no mercado. Isso alterou a competição existente. Novas empre-

sas surgiram, novos produtos foram desenvolvidos e uma nova dinâmica competitiva delineou-se.

O mercado de telecomunicações começou a segmentar-se em grupos específicos de serviços. Surgiram os serviços de telefonia fixa, de transmissão de dados, de telefonia móvel, de acesso à Internet, entre outros. Logo, era natural que a dinâmica competitiva mudasse de um segmento para outro, com consequências distintas para o desenvolvimento das estratégias de competição de cada empresa.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é compreender como ocorre a competição em três grandes segmentos do mercado de telecomunicações: a telefonia fixa local, a telefonia de longa distância e a transmissão de dados. Ao mesmo tempo, busca-se analisar os fatores determinantes da competitividade em cada um desses grupos de serviços.

O desenvolvimento do trabalho inicia-se com a abordagem teórica dos aspectos que envolvem a competitividade, completada com as características do mercado em geral e do de telecomunicações em particular. Em seguida, faz-se a análise dos dados obtidos. Por fim, apresentam-se as conclusões, implicações gerenciais e limitações pertinentes.

## COMPETITIVIDADE

O termo competitividade é bastante utilizado hoje pelos mais diversos meios de comunicação. Desde jornais, revistas, noticiários de televisão, programas em rádio, cursos, palestras e até mesmo nos esportes, o termo está presente. Porém, o que significa de fato competitividade?

Diz-se que uma dada indústria tem alta competitividade quando as diversas empresas que a compõem possuem condições e recursos semelhantes na busca por espaços no mercado, competindo de forma mais equilibrada entre si. Por outro lado, a indústria pode ter uma baixa competitividade, mostrando que poucas empresas possuem condições e recursos de destaque, enquanto as outras empresas possuem poucos recursos, caracterizando uma competição desequilibrada.

Essa breve tentativa de explicar o termo competitividade é um tanto limitada. Por isso, faz-se necessária uma busca na literatura para conceituar o termo, tornando possível sua completa compreensão.

A competitividade pode ser, de certa forma, expressa pela participação no mercado alcançado por alguma firma em um mercado em um certo momento no tempo (Possas, 1999). A participação no mercado expressa o quanto uma determinada empresa possui de vendas ou receitas no conjunto total de vendas ou receitas realizadas para um determinado mercado. Para análise da competição na indústria de telecomunicações, a utilização de tal conceito é pertinente, uma vez que a participação no mercado alcançado por uma determinada firma expressa sua capacidade de conquistar clientes e receitas dentro da indústria.

Todavia, Possas (1999) considera a participação no mercado um indicador do sucesso alcançado por uma determinada firma no passado. Portanto, faz-se necessária uma melhor avaliação do potencial que uma empresa tem de atingir resultados consistentes no futuro. Para isso, Possas (1999) sugere uma análise interna da firma quando se busca compreender suas escolhas estratégicas que influenciam sua participação no mercado. Isto é, como a participação de mercado é um dado histórico e, portanto, refere-se ao passado, faz-se necessário entender a estratégia das organizações para tentar prever seu comportamento e, por conseqüência, sua capacidade de manter a participação.

Nesse mesmo sentido, Kupfer e Hasenclever (2002) apresentam a competitividade como a eficiência atingida pela

empresa na competição, pois reflete sua capacidade de diferenciar-se dos concorrentes. Empresas eficientes são mais capazes de ofertarem produtos e serviços diferenciados ao mercado do que os seus concorrentes, significando uma probabilidade maior de manterem suas participações de mercado.

É possível verificar que existe uma correlação entre os conceitos de competitividade, participação no mercado e escolhas estratégicas das empresas. Isso decorre do fato de que são as escolhas e ações estratégicas e a forma de como uma empresa opera no mercado que irão determinar suas vendas, receitas e participação de mercado. Dessa maneira, uma forma de avaliar a competitividade de uma firma é verificar sua participação no mercado ao mesmo tempo em que se observam as características intrínsecas dessa organização que contribuem para que ela atinja determinado resultado. Kupfer e Hasenclever (2002, p. 3) apresentam uma síntese deste conceito:

*[...] competitividade foi definida como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.*

Seguindo essa linha de raciocínio, é importante destacar que as decisões e ações estratégicas de uma firma devem estar em consonância com as práticas concorrenciais dos demais competidores. Ou seja, a firma deve fazer escolhas estratégicas condizentes com a dinâmica competitiva do mercado, pois, caso contrário, poderá distanciar-se do que o mercado espera em termos de oferta. Possas (1999) corrobora essa afirmação destacando que as dimensões competitivas estão relacionadas com as características do mercado.

Kupfer e Hasenclever (2002) propõem a existência de alguns fatores que são determinantes da competitividade e que transcendem o nível da firma, influenciando a competição e agindo diretamente nas dimensões competitivas. Logo, esses fatores irão influenciar a capacidade das empresas em formular e implementar estratégias concorrenciais.

Eles destacam três grupos de fatores:

a) fatores empresariais: são aqueles sobre os quais a empresa tem poder de decisão e referem-se ao estoque de recursos acumulados pela empresa: capacitação, desempenho, gestão de marca, flexibilidade de produção, logística etc;

b) fatores estruturais: são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada. Entre os fatores estruturais estão: taxas de crescimento, distribuição geográfica, grau de sofisticação tecnológica etc;

c) fatores sistêmicos: são aqueles que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa, que detêm escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. Entre esses fatores destacam-se: os macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

Trazendo os conceitos de outra teoria para este estudo, é possível perceber uma relação entre os fatores empresariais e a visão baseada em recursos (VBR). De acordo com a VBR, os

recursos e competências da organização são as fontes de vantagem competitiva da empresa (Wernerfelt, 1984; Hamel e Prahalad, 1990; Grant, 1991). Marca, processo produtivo, gestão interna, conhecimento das pessoas, relacionamento com clientes, entre outros, são alguns exemplos de recursos e competências que uma organização pode possuir como fonte de vantagem competitiva. Para Grant (1991), os recursos e competências, como os citados anteriormente, são a base para a lucratividade da empresa.

Outra forma de as empresas utilizarem seus recursos e competências como fonte de vantagem competitiva é o estabelecimento de patentes ou produtos e serviços altamente diferenciados. Para Thomas (1975), uma empresa de serviços pode construir uma proteção contra a concorrência através de propriedade de tecnologia ou diferenciação de serviços.

O uso dos recursos e competências da organização para o estabelecimento de elementos de diferenciação de sua oferta, com o intuito de agregar valor e conquistar participação de mercado, é um tema há bastante tempo presente na prática e na literatura. Penrose (1962) foi uma pioneira em relacionar a capacidade em organizar-se como um elemento importante para o crescimento das empresas. Segundo ela, diferentes configurações dos recursos internos geram diferentes produtos, permitindo à empresa uma maior diversificação de sua atuação nos mercados.

Ainda dentro do tema relacionado a VBR, Teece *et al.* (1997) apresentam as competências dinâmicas como competências que se alteram ao longo do tempo. É a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar suas competências em ambientes de mudanças rápidas. Levando em conta que a competição dá-se no ambiente de relacionamento do mercado, ela sempre conduzirá a mudanças, algumas vezes de forma mais lenta e em outras de forma mais rápida.

Os recursos e competências estão ligados aos fatores internos sobre os quais a empresa detém poder de influência e manipulação. Conforme ela alterar e organizar esses recursos, poderá alterar a competição na indústria.

Entretanto, tratar a competitividade como escolhas estratégicas e mudanças que as empresas fazem implica decisões de análise do ambiente de competição, onde, de fato, ocorre a disputa entre as empresas. Possas (1999) argumenta que as fontes de vantagem competitiva podem surgir das capacidades específicas da empresa ou de facilidades propiciadas pelos traços particulares de um determinado mercado. Para Porter (1981), a organização industrial tem importantes contribuições para a determinação da estratégia na medida em que utiliza a análise do mercado para traçar estratégias de lidar com as forças que dirigem a indústria.

### FORÇAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA

Porter (1979, 1986) apresenta cinco forças competitivas que influenciam a competição dentro de uma indústria. A Figura 1 apresenta a dinâmica dessas forças agindo na indústria.

Cada uma dessas forças influencia em maior ou menor grau a indústria e a competição. Porter (1979, 1986) propõe diversas características particulares de cada uma delas, que podem ser descritas de forma resumida como:

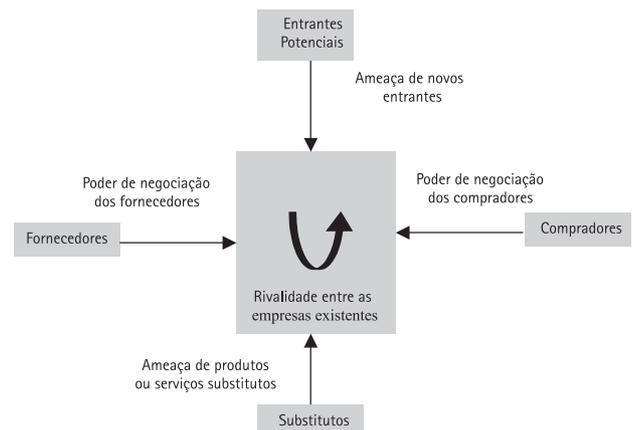
a) ameaça de entrada de novos competidores: aumenta a rivalidade entre as empresas. Algumas barreiras de entrada são: economia de escala, diferenciação de produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso a canais de distribuição e políticas governamentais;

b) intensidade da rivalidade entre as empresas: a rivalidade é consequência da interação de alguns dos seguintes fatores: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos altos, ausência de diferenciação ou de custos de mudança, entre outros;

c) produtos substitutos: os produtos substitutos pressionam as empresas na medida em que são uma alternativa para os consumidores aumentarem seu poder;

d) poder de negociação dos compradores: os compradores normalmente têm poder e pressionam as empresas quando: estão concentrados ou compram grandes volumes, quando compram produtos padronizados, enfrentam poucos custos de mudança, têm total informação etc;

e) poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores têm poder e pressionam as empresas quando: a indústria não é um cliente importante, o produto é um insumo importante para a indústria, têm produtos diferenciados etc.



**Figura 1 – Forças que dirigem a competição na indústria.**  
Fonte: Porter (1979; 1986).

Thomas (1975), ao defender a construção de barreiras para a indústria de serviços, propõe que a empresa busque a conquista de economias de escala com serviços baseados em equipamentos, que proporcionam o desenvolvimento de serviços em massa. Isso está relacionado com a proposta de Porter (1979, 1986) em criar barreiras para conter a ameaça de en-

trada de novos competidores na indústria, exercendo influência na competição e, portanto, na competitividade.

É possível identificar fatores de vantagem competitiva internos e externos à empresa e que afetam a competitividade, conforme Kupfer e Hasenclever (2002) descrevem. Corroborando essa idéia, alguns autores têm procurado relacionar os fatores ambientais aos resultados econômico-financeiros obtidos pelas organizações. Schmalensee (1985) e Rumelt

(1991) evidenciaram que uma parcela significativa dos resultados das organizações era explicada pelas variáveis ambientais, enquanto outra parcela era explicada pelas variáveis empresariais. McGahan and Porter (1997) desenvolveram um estudo baseado em dados de 1981-1994, com 72.742 observações. A Tabela 1 apresenta resumidamente os trabalhos anteriores, entre outros, sendo que neles uma parcela do modelo é explicada pelo ambiente.

**Tabela 1 – Comparativo entre estudos de análise ambiental.**

	Schmalensee	Rumelt	Roquebert et al.	McGahan & Porter, Rumelt model	McGahan & Porter
Year	n.a.	0%	0.5%	0.40%	2.34%
Industrial sector x year	n.a.	7.84%	2.3%	4.44%	n.a.
Industrial sector, fixed	n.a.	8.32%	10.2%	7.20%	10.81%
Industrial sector, total	19.59%	16.16%	12.5%	11.64%	10.81%
Corporation	n.a.	0.80%	17.9%	2.05%	n.a.
Corporation – industry covariance	-0.62%	0%	n.a.	-1.42%	-2.27%
Market share	0.62%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Business unit/segment	n.a.	46.37%	37.1%	33.79%	35.45%
Model	19.59%	63.33%	68.0%	46.46%	46.33%
Unexplained variance, error	80.41%	36.67%	32.0%	53.54%	53.67%

Fonte: Vasconcelos e Brito (2003).

## ESTRUTURA E CONCENTRAÇÃO DE MERCADO

Outro conceito importante para entender a competitividade de uma indústria é o conceito de estrutura de mercado, que, assim como as medidas de concentração em uma indústria, também podem apresentar informações importantes para a compreensão da sua dinâmica competitiva. Segundo George e Joll (1981, p. 136), “a concentração da produção ou das vendas refere-se à distribuição por tamanho das firmas que vendem determinado produto”. George e Joll argumentam que a estrutura de mercado desempenha importante papel no comportamento e desempenho das empresas.

Para medir a concentração de mercado, foi desenvolvido o índice de Herfindahl, que ajuda a analisar a estrutura de uma indústria. Esse índice pondera a participação no mercado das empresas participantes, evidenciando uma maior concentração nas empresas com maiores participações. Colocado de outra forma, ele mostra como cada empresa contribui para a estrutura do mercado. Para George e Joll (1981), esse índice sa-

tisfaz todas as condições desejáveis de Hall-Tiedman e Hannah-Kay<sup>1</sup>. Sua variação é de zero a um e, quanto mais próximo de um, maior a concentração da indústria. O índice de Herfindahl é definido como (George e Joll, 1981):

$$H = \sum_{i=1}^n P_i^2$$

onde

$P_i$  é a participação da  $i$ -ésima firma

e  $n$  é o total de firmas da indústria.

Esse índice é o parâmetro que será utilizado neste estudo para identificar como é a estrutura e a concentração de mercados dos segmentos de produto a serem analisados na indústria de telecomunicações. Por meio da mensuração desse índice, será possível começar a entender a dinâmica competitiva em cada um dos segmentos de mercado.

<sup>1</sup> George e Joll esclarecem que segundo Hall-Tiedman e Hannah-Kay, as propriedades desejáveis em um índice de concentração são: (1) a medida usada tem de dar uma ordenação clara da indústria; (2) a medida deve ser independente do tamanho da indústria, mas ser função da participação conjunta das firmas no mercado; (3) a concentração deve aumentar se a participação de qualquer firma no mercado aumentar; (4) se todas as firmas forem divididas em determinado número de partes iguais, a medida de concentração deve diminuir proporcionalmente; (5) a medida de concentração deve ser função decrescente do número de firmas; e (6) os limites de uma medida de concentração devem ser zero e um. Para Hannah e Kay, as propriedades são: (1) uma curva de concentração que fique inteiramente acima de outra representa um nível mais alto de concentração; (2) se uma grande firma ganhar um cliente de uma firma pequena, a concentração terá aumentado; (3) a entrada de uma nova firma abaixo de algum tamanho significativo reduz a concentração; (4) as fusões aumentam a concentração; e (5) a contribuição de uma firma para a medida de concentração tende a zero com sua participação no mercado.

**MERCADO**

É importante destacar que todos os conceitos desenvolvidos acerca da competitividade levam em consideração a noção de mercado. Por isso, é preciso cuidado no momento de estabelecer o tamanho ou abrangência do mercado. Para George e Joll (1981), a definição do mercado é um problema prático e de vital importância para análise das medidas de concentração. Para George e Joll, há um problema de definição não só de produto, mas também de extensão geográfica. Subestimação ou superestimação de detalhes no tamanho geográfico dos mercados ou na comparação equivocada de produtos não-relacionados podem resultar em resultados equivocados. Portanto, a definição de mercado leva em consideração produtos e mercados.

Um determinado mercado existe em relação a produtos que sejam semelhantes entre si e que estejam em uma mesma área geográfica. Por exemplo, o mercado de varejo de roupa jovem de Porto Alegre (RS) leva em consideração os varejistas que vendem produtos para esse público apenas na cidade de Porto Alegre (RS). Não fazem parte desse mercado os varejistas que vendem produtos em Novo Hamburgo (RS) ou os que vendem produtos para o público adulto.

Sendo assim, analisar a competição implica analisar os fatores determinantes da competitividade em um determinado mercado. Para isso, a teoria indica o uso de análise de participação no mercado das empresas e o uso de medidas de concentração. Ao mesmo tempo, é necessário que seja delineado o mercado, implicando diretamente as dimensões produto-mercado.

Todavia, como citado por George e Joll (1981), a definição de mercado é um problema prático, porque muitas vezes é

difícil delimitar precisamente a região de atuação de uma determinada empresa ou ainda estabelecer as características e benefícios de um produto ou serviço. Além do mais, os dados disponíveis de participação de mercado podem não levar em conta essas características específicas.

**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho foi a análise de dados secundários e primários, coletados em fontes de dados que forneciam as informações necessárias para a proposta do trabalho. Além disso, foi feita uma análise histórica do percurso das telecomunicações no Brasil após sua privatização no ano de 1998.

Como fonte de dados secundários, foram utilizadas revistas especializadas no segmento de telecomunicações e as páginas eletrônicas da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) e das principais operadoras do mercado de telecomunicações brasileiro.

As fontes de dados primários foram as entrevistas semi-estruturadas conduzidas com os gerentes das empresas da indústria de telecomunicações, por meio das quais foram questionados os principais recursos e fatores que, na visão deles, eram importantes para a competição dentro do setor.

Os principais dados coletados, suas fontes para coleta, o uso dos dados e seu respectivo embasamento teórico encontram-se resumidos no Quadro 1. Espera-se que, dessa forma, seja possível mostrar os procedimentos metodológicos desenvolvidos neste trabalho.

**Quadro 1 – Construção metodológica.**

Dados	Fonte	Utilização	Teoria
Receitas das operadoras por produto	Revista especializada	Usar a fórmula de Herfindah para índice de concentração de mercado	Índice de Herfindah
Características do mercado de telecomunicações brasileiro	Página eletrônica da ANATEL	Identificar e descrever os fatores de competitividade	Fatores de competição de acordo com Porter (1986) e Kupfer e Hasenclever (2002)
Informações sobre produtos e serviços das operadoras	Página eletrônica das operadoras		
Informações sobre o mercado de telecomunicações	Entrevistas em profundidade com gerentes	Identificar características, recursos e fatores da indústria	

Como pode ser observado, os dados de receitas das operadoras e do mercado foram utilizados para compor o índice de concentração de mercado para cada segmento de produto, de acordo com a fórmula do índice de Herfindahl. Os dados de características do mercado de telecomunicações brasileiro e as informações sobre produtos e serviços ofertados pelas operadoras foram utilizados para identificar e descrever os fatores de competitividade do mercado, seguindo a lógica advogada por Porter (1986) e Kupfer e Hasenclever

(2002) com relação aos fatores determinantes da competitividade. Os dados referentes às entrevistas com os gerentes de empresas do setor também serviram para identificar fatores e recursos utilizados dentro da indústria e serviram para validar conclusões extraídas dos dados secundários.

Assim, com base nos referidos dados e amparados na teoria, foi possível analisar as informações e extrair as conclusões sobre esse mercado de produtos/serviços brasileiro.

## ANÁLISE DOS DADOS

### CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES

A indústria de telecomunicações passou por uma profunda reestruturação com a privatização do sistema Telebrás em 1998. A partir desse evento, a Telebrás foi dividida em 3 principais regiões de operação nacional de telefonia fixa local (ANATEL, 2004):

a) Região I (Telemar): Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Rio Grande do Norte, Ceará, Maranhão;

b) Região II (Brasil Telecom): Acre, Goiás, Distrito Federal, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul;

c) Região III (Telefônica): São Paulo.

Além disso, foi criada uma quarta região, que engloba concessão para operação de serviços de telefonia de longa distância nacional e internacional em todos os estados do Brasil. Essa quarta região foi concedida à Embratel, que operava em todo o País, porém com restrições à exploração dos serviços locais, ou seja, sem a concessão para operação de telefonia fixa local.

Assim, a intenção com a criação dessas regiões de atuação foi limitar a formação de monopólios nacionais, ao mesmo tempo em que cada uma das operadoras desenvolvia-se, em termos operacionais e financeiros, para uma competição no momento de flexibilização dessas regras, previsto pela ANATEL para acontecer ao longo do tempo e mediante a evolução e sedimentação do setor.

Adicionalmente, segundo a ANATEL (2004), foram concedidas licenças para que outras empresas pudessem competir nos mesmos moldes das operadoras anteriormente citadas. Dessa forma, cada região ganhava mais uma operadora de telefonia fixa (Vésper nas regiões I e III, GVT na região II e Intelig na região IV). Novamente, o objetivo evidenciava, num primeiro momento, o estabelecimento de empresas sólidas para, em um segundo momento, a abertura do mercado, visando à competição total entre as operadoras.

Desse modo, para cada região, existem pelo menos duas operadoras de telefonia fixa local (por exemplo, Brasil Telecom e GVT), duas operadoras de telefonia de longa distância nacional e internacional (Embratel e Intelig) e quatro operadoras de telefonia de longa distância para dentro da região de atuação (por exemplo, Brasil Telecom, GVT, Embratel e Intelig).

Isso conduz a uma característica diferenciada da competição na indústria de telecomunicações: as operadoras de diferentes regiões não são competidoras diretas entre si, embora conceitualmente sejam concorrentes. Isso ocorre pelo fato de elas não estarem no mesmo mercado geograficamente. De acordo com George e Joll (1981), o mercado possui duas dimensões: geográfico e produto. Assim, se as empresas não estão localizadas geograficamente no mesmo território, então elas não estão no mesmo mercado.

Essa característica provoca importantes implicações para coleta de dados, interpretação das informações e conclusões finais do estudo. Os balanços patrimoniais anuais das empresas analisadas não apresentam diferenciação nem classificação em relação a áreas geográficas. Logo, os dados obtidos dos respectivos balanços estão sujeitos à região de atuação de cada empresa em questão, excetuando a Embratel e a Intelig, que têm atuação nacional.

Outra característica importante para a competição das empresas é que elas são empresas multiprodutos. De fato, elas possuem uma gama variada de serviços relacionados a telecomunicações, podendo ser classificadas em vários grupos, dentre os quais destacam-se: telefonia fixa local, telefonia de longa distância e transmissão de dados (Embratel, 2004; Intelig, 2004; Brasil Telecom, 2004; GVT, 2004; Primesys, 2004; Equant, 2004).

De acordo com a ANATEL (2004), a telefonia fixa local é caracterizada pela prestação de serviços de transmissão de voz entre dois ou mais telefones dentro de uma mesma localidade. A telefonia de longa distância, nacional ou internacional, caracteriza-se pela transmissão de voz entre dois ou mais telefones que estejam em duas localidades diferentes. Ambos os serviços são consumidos tanto por residências como por empresas. Também é importante destacar que ambos caracterizam-se pela semelhança entre os produtos, podendo ser classificados como *comodities*. Dito de outra forma, eles não apresentam diferenças entre os serviços oferecidos pelas empresas.

O mercado de transmissão de dados é caracterizado pela prestação de serviços de transmissão de dados entre duas ou mais sedes de empresas ou mesmo residências de clientes. Eles podem ser descritos, de forma genérica, como meios (pares metálicos da rede telefônica, fibra ótica, rádio ou satélite) contratados a uma determinada taxa de velocidade de transmissão de dados (*kilobytes* por segundo, ou *kbps*) para transmissão de dados de um local a outro, formando redes de comunicação de dados.

Em geral, esse serviço é utilizado por organizações que têm necessidade de interligar suas filiais separadas geograficamente. Por exemplo, é o caso de uma empresa que tem diversas unidades distribuídas geograficamente e quer interligá-las entre si para troca *on-line* de informações. Com uma rede de comunicação de dados, é possível interligar as unidades de uma empresa para que elas fiquem conectadas umas as outras o tempo todo. Esse mercado é caracterizado por uma maior quantidade de competidores, oferecendo serviços com algum grau de diferenciação.

A Tabela 2 apresenta as principais famílias de serviços que algumas das principais operadoras oferecem ao mercado.

Assim, as operadoras de telecomunicações do Brasil possuem diversas famílias de produtos e serviços, uma diversificação que traz repercussões diretas para a competição. Para alguns produtos, a competição será conduzida por determinados fatores, enquanto que, em outros, será conduzida por outros. Em consonância com o exposto, o objetivo central deste estudo é buscar uma compreensão das diferen-

**Tabela 2 – Famílias de serviços por empresa na indústria de telecomunicações.**

	Principais famílias de serviços	Embratel	Intelig	Brasil telecom	Telemar	GVT	Primesys	Equant
Telefonia fixa	Telefonia local	X	X	X	X	X		
	Telefonia nacional	X	X	X	X	X		
	Telefonia internacional	X	X		X			
Transmissão de dados	Redes de dados	X	X	X	X	X	X	X
	Acesso à internet	X	X	X	X	X	X	X
	Banda larga			X	X	X	X	X

Fonte: Website das operadoras, 2004.

ças entre os determinantes da competição entre os dois principais grupos de serviços, que são a telefonia fixa e a transmissão de dados.

Também é importante levar em consideração as taxas de crescimento dos segmentos existentes dentro da indústria de telecomunicações. As taxas de crescimento representam oportunidades de investimento para as empresas, tornando um determinado segmento mais atrativo, atraindo novos entrantes. A Figura 2 apresenta a evolução das receitas das operadoras de telecomunicações com cada segmento de serviço.

É possível perceber que o segmento de comunicação de dados apresenta uma elevada taxa de crescimento (58%), atraindo competidores interessados nesse crescimento. Ao contrário, o segmento de serviços de telefonia fixa apresenta reduzidas taxas de crescimento, evidenciando um mercado mais maduro e com uma possível competição já estabelecida.

**COMPETIÇÃO NA TELEFONIA FIXA LOCAL**

De acordo com a divisão em regiões que a ANATEL desenvolveu, é pertinente que as análises de participação de

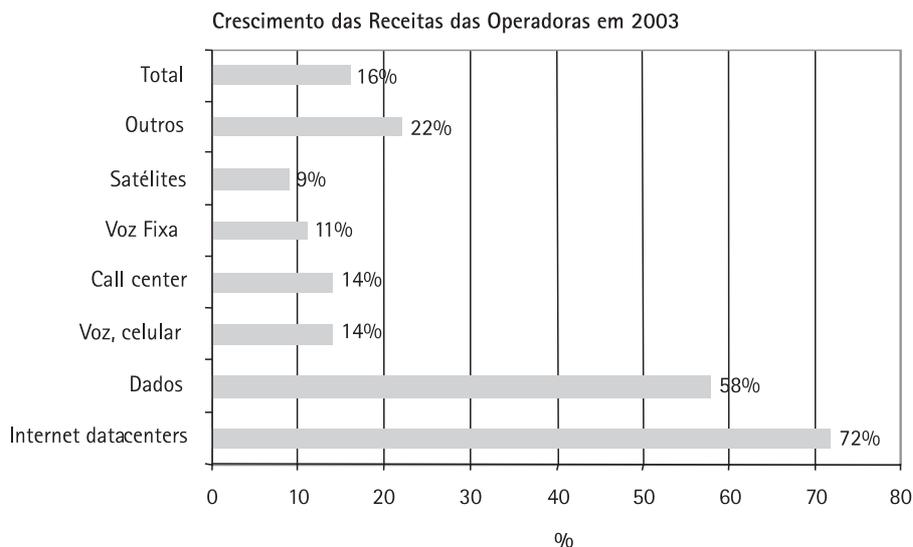
mercado na telefonia fixa local levem em consideração a região de atuação de cada operadora. Regiões diferentes implicam competidores e concorrentes diferentes.

A Tabela 3 ilustra a participação no mercado das operadoras e índice Herfindahl de concentração de mercado de telefonia fixa local, considerando a Região I.

**Tabela 3 – Participação no mercado e índice Herfindahl na Região I na telefonia fixa local.**

Região I	Participação no mercado	Quadrado da participação
Telemar	0,941	0,886
Vésper	0,013	0,000
CTBC	0,040	0,002
EbT	0,004	0,000
Intelig	0,002	0,000
<b>Índice Herfindhal</b>		<b>0,888</b>

Fonte: adaptado de World Telecom (2003).



**Figura 2 – Evolução das receitas em reais das operadoras de telecomunicações.**  
Fonte: World Telecom (2003).

A Tabela 4 ilustra a participação no mercado das operadoras e índice Herfindahl da concentração do mercado de telefonia fixa local, considerando a Região II.

**Tabela 4 – Participação no mercado e índice Herfindahl na Região II na telefonia fixa local.**

Região II	Participação no mercado	Quadrado da participação
Brasil Telecom	0,927	0,860
GVT	0,046	0,002
Sercomtel	0,017	0,000
Ett	0,007	0,000
Intelig	0,003	0,000
<b>Índice Herfindhal</b>		<b>0,862</b>

Fonte: adaptado de World Telecom, 2003.

A Tabela 5 ilustra a participação no mercado das operadoras e índice Herfindahl de concentração do mercado de telefonia fixa local, considerando a Região III.

**Tabela 5 – Participação no mercado e índice Herfindahl na Região III na telefonia fixa local.**

Região III	Participação no Mercado	Quadrado da Participação
Telefonica	0,979	0,958
Vésper	0,015	0,000
EbT	0,005	0,000
Intelig	0,002	0,000
<b>Índice herfindhal</b>		<b>0,958</b>

Fonte: adaptado de World Telecom (2003).

É possível verificar que a participação das operadoras compostas pelo antigo sistema Telebrás, que são a Telemar na Região I, a Brasil Telecom na Região II e a Telefônica na Região III, é muito elevada. Isto é, existe uma forte liderança dessas operadoras nas suas respectivas áreas de atuação. O alto índice de Herfindhal nas três regiões evidencia uma elevada concentração da indústria nesse segmento de serviço. Foi possível verificar que essas empresas possuem diversos fatores que são fontes de vantagens competitivas.

Fazendo uma análise segundo a ótica de Porter (1979, 1986) e Kupfer e Hasenclever (2002), destacam-se os seguintes fatores e recursos:

a) legais-regulatórios: a ANATEL concede apenas duas licenças para exploração de serviços de telefonia fixa local;

b) carteira de clientes: essas empresas adquiriram as antigas operadoras que faziam parte do sistema Telebrás e, portanto, já possuíam toda a base de clientes desenvolvida e gerando receitas;

c) estrutura patrimonial: essas empresas compraram as antigas empresas que já possuíam um grande patrimônio em termos de estruturas físicas, de recursos humanos e de tecnologia;

d) experiência: essas empresas adquiriram antigas operadoras que operavam há, em média, 30 anos no mercado, constituindo-se em um importante fator de destaque;

e) estrutura produtiva: as antigas operadoras que foram vendidas operavam há bastante tempo e já possuíam toda uma estrutura de produção e tecnologia desenvolvida;

f) altos custos de troca: os clientes das antigas operadoras, que foram adquiridas, possuem seus números de telefones divulgados há muitos anos, seja para clientes, fornecedores, parceiros, seja para amigos, parentes e conhecidos. Logo, eles teriam custos em trocar seus números.

Em se tratando das cinco forças competitivas que dirigem a indústria, os fornecedores têm baixo poder de negociação em função do tamanho e concentração dessas empresas. Os compradores têm baixo poder de barganha, pois não possuem muitas alternativas de compra, tendo em vista que a única empresa concorrente no segmento de telefonia fixa local não atende em algumas localidades. Por haver apenas duas operadoras de tamanhos bem distintos e uma pequena ameaça de novos entrantes, a rivalidade dentro da indústria é baixa.

### **COMPETIÇÃO NA TELEFONIA DE LONGA DISTÂNCIA NACIONAL (LDN)**

Como abordado anteriormente, o mercado de telefonia de longa distância nacional e internacional possui em cada região pelo menos quatro competidores, causando um aumento na rivalidade e competição.

A Tabela 6 ilustra a participação de mercado de cada uma das operadoras e o índice Herfindahl de concentração no mercado de longa distância nacional (LDN).

Contudo, para análise dos dados da Tabela 6, é necessária uma observação relativa aos mercados levados em consideração. A Embratel, Intelig, Telemar e Telefonica são competidoras que atuam em todo o Brasil, enquanto Brasil Telecom, GVT e Vésper atuam apenas nas suas regiões de atuação.

Todavia, as informações disponíveis nas demonstrações de resultados anuais dessas empresas não levam em consideração as receitas obtidas em cada estado. Isto é, as receitas são alocadas de forma genérica em tais demonstrações. Por isso, a análise da Tabela 6 e dessas informações apresenta uma distorção já que existe a limitação da disponibilidade precisa das informações com relação à dimensão geográfica dos mercados (George e Joll, 1981).

De qualquer forma, as informações e análises extraídas da Tabela 6 já permitem formular conclusões sobre a competitividade, podendo-se concluir que a competição é maior nesse segmento. As participações das operadoras estão menos concentradas e o índice de Herfindahl é relativamente baixo, evidenciando uma reduzida concentração na indústria.

**Tabela 6** – Participação no mercado e índice Herfindahl no Brasil no segmento de telefonia fixa de longa distância nacional (LDN).

Operadoras	Participação no Mercado	Quadrado da Participação
telemar	0,138	0,019
Telefonica	0,195	0,038
Brasil Telecom	0,120	0,014
Embratel	0,474	0,225
Intelig	0,057	0,003
CTBC Telecom	0,008	0,000
Vésper	0,002	0,000
GVT	0,004	0,000
Sercomtel	0,002	0,000
<b>Índice Herfindhal</b>		<b>0,299</b>

Fonte: adaptado de World Telecom (2003).

Pode-se argumentar que esse mercado é um tanto mais competitivo e menos concentrado que o mercado de telefonia fixa local devido a alguns fatores, seguindo o proposto por Kupfer e Hasenclever (2002).

Primeiro, não são necessários altos investimentos para oferecer serviços de telefonia de longa distância nacional aos mercados, sendo reduzida a necessidade de estrutura física, tanto de recursos humanos como tecnológicos. Para ofertar esse serviço, são necessários investimentos em sistemas de informação e centrais de trânsito de chamadas, não sendo necessária a implantação de toda uma estrutura de transmissão de voz em uma cidade como ocorre com os serviços de telefonia fixa local.

Segundo, em decorrência da baixa necessidade de recursos, a experiência é mais rapidamente alcançada. Como os investimentos e estrutura são proporcionalmente menores, é possível alcançar uma aprendizagem em relativamente menos tempo do que a telefonia fixa local.

Terceiro, a conquista de clientes pode ocorrer sem que necessariamente o cliente tenha o telefone fixo da operadora prestadora de serviços (por exemplo, o cliente pode ter um telefone da Brasil Telecom ou GVT e ligar para outras localidades através da Embratel ou Intelig). Ou seja, não existe nenhuma barreira quanto à troca de fornecedor para ligações de longa distância.

Quarto, a ANATEL concede um determinado número de licenças e autorizações para operações das operadoras, regulando o mercado com mais ofertas aos clientes.

Em se tratando das cinco forças competitivas (Porter, 1979, 1986), o poder de negociação dos compradores aumenta uma vez que existe uma maior oferta de serviços e não existem custos de troca. Além disso, existem compradores que compram grandes volumes de minutos, como grandes empresas, que acabam procurando o melhor preço, jogando a proposta de uma operadora contra a outra, na tentativa de derrubar os preços. A ameaça de novos entrantes existe em um certo grau, pois uma determinada operadora pode conquistar le-

galmente, através das regras da ANATEL, o direito de operar em outra região de atuação que não a sua. A rivalidade dentro da indústria é intensa, uma vez que os investimentos são menores e a baixa diferenciação dos serviços leva os clientes à fácil troca de operadoras de acordo com os preços e ofertas.

### COMPETIÇÃO NO MERCADO DE TRANSMISSÃO DE DADOS

Para análise da competição no segmento de transmissão de dados, deve-se destacar as limitações pertinentes à determinação geográfica do mercado. Esse segmento é caracterizado por uma grande quantidade de competidores, que atuam em lugares diferentes, embora estejam nas principais capitais nacionais, conforme evidenciado na Tabela 7.

As informações obtidas das demonstrações de resultados das empresas não levam em consideração as respectivas áreas geográficas de atuação. Assim, há uma distorção na análise das informações, uma vez que não há como separar os dados por região geográfica. Todavia, os resultados obtidos permitem extrair informações que conduzam a conclusões importantes e consistentes acerca da competição nesse segmento.

É pertinente analisar o desempenho das empresas focando em serviços específicos ofertados ao mercado. Para tanto, os serviços de acessos à Internet, denominado serviço *Ip*, e os serviços de formação de redes de comunicação de dados, denominados *Frame Relay*, serão utilizados como unidades de análises, pois são os serviços oferecidos de maiores valores agregados. A Tabela 7 apresenta a participação no mercado das empresas e o respectivo índice Herfindahl.

É possível observar que a participação no mercado das empresas é menos concentrada, aumentando a participação daquelas empresas focadas apenas nos serviços *Ip* e *Frame Relay*, como, por exemplo, as empresas Primesys, Equant, AT&T, Proceda, Impsat e Pegasus, entre outras.

Os índices de Herfindahl tanto de serviço *Ip* (0,213) quanto de serviço *Frame Relay* (0,196) também evidenciam que esses segmentos de serviços apresentam uma baixa concentração do segmento.

Deve-se destacar que a empresa líder, a Embratel, tinha como vantagem competitiva o fato de possuir toda a carteira de clientes, pois era a única fornecedora de serviços de transmissão de dados antes da privatização do sistema Telebrás. Contudo, a desconcentração da indústria, depois da privatização, só vem a confirmar que a competição nesse segmento é mais intensa e com ofertas diferenciadas, permitindo que empresas novas e entrantes conquistem posições das empresas líderes, o que não ocorre com a mesma intensidade na telefonia fixa local.

Analisando a dinâmica competitiva desse segmento, é possível extrair algumas conclusões sobre os principais fatores determinantes da competitividade. Em primeiro lugar, a ANATEL permite uma maior distribuição de licenças para operação, o que facilita e estimula a entrada de novos competidores. Adiciona-se a isso o fato de que esse segmento de serviço de telecomunicação de dados é o que apresenta uma das maio-

**Tabela 7** – Participação no mercado e índice Herfindahl no Brasil no segmento de serviços IP e Frame Relay. Fonte: adaptado de World Telecom (2003).

Operadoras	Serviço IP		Serviço Frame Relay	
	Participação no Mercado	Quadrado da Participação	Participação no Mercado	Quadrado da Participação
Embratel	39,5%	0,156	38,4	0,147
Telemar	13,4%	0,018	7,9	0,006
Basil Telecom	4,9%	0,002	14,5	0,021
Telefônica	17,6%	0,031	10,0	0,010
Primesys	2,4%	0,001	7,9	0,006
Equant	1,7%	0,000	3,5	0,001
AT&T Latin América	5,7%	0,003	3,0	0,001
Intelig	2,8%	0,001	3,0	0,001
Proceda	0,0%	0,000	0,0	0,000
Impsat	0,9%	0,000	0,9	0,000
Pegasus	0,0%	0,000	0,0	0,000
MetroRED	0,8%	0,000	1,2	0,000
Copel	0,0%	0,000	0,0	0,000
Comsat	1,2%	0,000	2,3	0,001
CTBC Telecom	0,4%	0,000	0,9	0,000
AT&T Network	0,3%	0,000	0,7	0,000
Compugraf	0,5%	0,000	1,3	0,000
Diveo	0,9%	0,000	0,8	0,000
Vicom	0,7%	0,000	0,6	0,000
Net Serviços	0,6%	0,000	0,0	0,000
Vésper	1,2%	0,000	0,6	0,000
Engeredes	0,0%	0,000	0,0	0,000
Procempa	1,0%	0,000	0,0	0,000
Telespazio	0,9%	0,000	0,0	0,000
Ifx	0,1%	0,000	0,0	0,000
Star One	0,0%	0,000	0,0	0,000
Vant Communications	0,1%	0,000	0,1	0,000
GVT	0,5%	0,000	0,1	0,000
TVA	0,1%	0,000	0,0	0,000
Outros	2,0%	0,000	2,3	0,000
<b>Índice Herfindahl</b>		<b>0,213</b>		<b>0,196</b>

res taxas de crescimento da indústria, motivo que também contribui para a entrada de novos competidores.

Outro fator, este relacionado à legislação, é a obrigatoriedade que as grandes operadoras de telecomunicações, detentoras das redes de acesso aos clientes como Brasil Telecom, Telemar e Telefonica, têm de sublocarem seus meios físicos (pares metálicos, canais de transmissão em fibra, rádios e outros meios) para operadoras menores com preços tabelados e regulamentados pela ANATEL. Isso estimula a entrada de novos participantes, em função da facilidade de acesso a recur-

sos físicos, e a regularidade e controle nos preços pagos por estes. Com isso, a ANATEL viabiliza a distribuição de meios de produção a preços reduzidos para todos os participantes, estimulando ainda mais a entrada de novos competidores.

Adicionalmente, é possível o desenvolvimento de maiores diferenciais em nível de produto, o que possibilita a fuga da guerra de preços que corrói as margens de lucratividade.

O público-alvo desses serviços são empresas com altos níveis de exigência em termos de qualidade, garantias, assistência técnica etc. Elas precisam, de forma primordial, estar co-

nectadas com todas as suas unidades, com pena de terem prejuízos caso fiquem “fora do ar” e, portanto, inoperantes. Imagine o prejuízo que um banco terá caso sua rede de agências fique sem se comunicar. Como consequência, as operadoras buscam a diferenciação de serviços, desenvolvendo serviços com garantias, nível de pós-venda, agilidade na entrega ou na manutenção, qualidade de transmissão, atendimento etc.

Um fato interessante destacado pelos gerentes das empresas é a rapidez com que as empresas ofertantes, menores, têm para reconfigurar suas ofertas e customizá-las de acordo com as necessidades dos clientes. Com estruturas enxutas e pequenas, focadas apenas nos serviços de redes de comunicação de dados, essas empresas conseguem ser menos burocratizadas e mais ágeis nas decisões, cobrindo rapidamente propostas de outras empresas. Ao contrário, as grandes operadoras possuem estruturas administrativas maiores, o que as torna mais burocratizadas e lentas nas decisões, tornando difícil alterar procedimentos internos para atender a necessidades específicas dos clientes.

Em se tratando das cinco forças competitivas, o poder de negociação dos fornecedores é baixo. Por outro lado, o poder de barganha dos compradores é alto em função da maior quantidade de ofertas, tendo em vista a maior quantidade de empresas ofertantes e também em função do valor de compra de uma rede de comunicação de dados por um único cliente. Esses serviços são ofertados ao mercado de médias e grandes empresas, que compram consideráveis volumes de serviço de comunicação de dados para poder interligar suas unidades. Por isso, os clientes buscam várias opções disponíveis no mercado antes de decidirem por qual solução optar. Assim, conseguem ofertas diferenciadas, forçando as operadoras a lhes entregarem os melhores benefícios, sob pena de perderem um negócio para o concorrente.

A ameaça de produtos substitutos é forte, pois muitos competidores, embora diferenciados, oferecem soluções com benefícios semelhantes. A ameaça de novos entrantes também é constante, uma vez que a ANATEL é mais flexível na liberação de licenças para operação (ANATEL, 2004). Dessa forma, a rivalidade dentro da indústria é intensa, e uma prova disso é o baixo índice Herfindahl.

## CONCLUSÕES

É possível extrair algumas conclusões acerca da dinâmica competitiva e dos fatores determinantes da competitividade na indústria de telecomunicações quando se analisam os segmentos de telefonia fixa local, de longa distância e de transmissão de dados.

Primeiro, a ANATEL é um fator sistêmico preponderante e fundamental na competição. Esse fator sistêmico, que, na análise do segmento de telefonia fixa, é um elemento que restringe a competição, mostra-se estimulante de uma maior competição no segmento de transmissão de dados. Concedendo ou restringindo a concessão de licenças, a agência reguladora consegue cumprir o seu papel de controladora do sistema e do mercado. Assim, o fator legal-regulatório age controlando a competição, seja aumentando-a ou diminuindo-a conforme suas diretrizes e interesses.

Segundo, na telefonia fixa local, os fatores determinantes da competição estão ligados principalmente aos fatores empresariais (escala, carteira de clientes, geração constante de receitas, etc.) e estruturais (estrutura patrimonial e produtiva, amparo legal, papel do estado) decorrentes do fator sistêmico e legal-regulatório que se encontram na ANATEL. Assim, todos esses fatores operam juntos a favor das grandes operadoras, erguendo elevadas barreiras para novos competidores. Como consequência, a competição é baixa e difícil de desenvolver-se. O índice de Herfindahl evidencia a alta concentração no segmento de serviços de telefonia fixa local, reforçando essa conclusão.

Terceiro, a competição na telefonia fixa de longa distância nacional é maior que na telefonia fixa local e menor que no segmento de serviços de redes de comunicação de dados. Os fatores determinantes da competição nesse segmento estão ligados principalmente a preços e a alguma forma de marketing (propaganda, atendimento, etc.), pois os serviços são caracterizados como *commodities*, ou seja, serviços iguais sem qualquer diferenciação. Além disso, não são necessárias grandes quantidades de recursos para operação. Corroborando com essa conclusão, o índice de Herfindahl mostra como, no mesmo período de existência da competição na telefonia fixa local, existe uma baixa concentração de mercado no segmento de telefonia de longa distância. Tudo isso evidencia uma considerável competição desenvolvida nesse segmento.

Quarto, a competição no segmento de transmissão de dados é a mais elevada dos segmentos analisados. A maior quantidade de competidores e os baixos índices de Herfindahl, bem como a distribuição menos concentrada das participações no mercado das empresas suportam essa afirmação. Em pouco tempo, pequenas empresas conseguiram conquistar fatias de mercado das grandes operadoras e da antiga líder absoluta, a Embratel.

Logo, pode-se concluir que os fatores determinantes da competitividade nesse segmento estão ligados a fatores empresariais, como acesso a recursos e a diferenciação de produtos via prestação de pós-venda, agilidade em entrega e manutenção, atendimento, nível de serviços e garantias, entre outros.

O estabelecimento de serviços diferenciados em nível de benefícios aumenta o valor agregado da oferta de empresas ofertantes de menor porte. Caso contrário, a concentração de mercado seria semelhante à observada no segmento de telefonia fixa local ou prevaleceria o fator preço, como ocorre na telefonia de longa distância, em que os serviços são exatamente iguais, ou teriam vantagens as grandes operadoras que conseguem escala por possuírem mais recursos.

## IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Essas análises trazem implicações para as estratégias, para os estrategistas, decisores e para as empresas que venham a estabelecer operações nos diversos segmentos de mercado dentro da indústria de telecomunicações.

No mercado de telefonia fixa, é mais pertinente que uma determinada empresa busque uma estratégia de nichos especí-

ficos de mercado onde as grandes operadoras tenham deficiências operacionais. Por exemplo, grupos de clientes com necessidades específicas podem não estar sendo percebidos pelas grandes operadoras. Outra razão é o tamanho e a burocracia das grandes operadoras, o que as torna lentas para alterar processos e procedimentos massivos para o atendimento de necessidades específicas de um pequeno grupo de clientes.

Já a competição na telefonia fixa de longa distância é baseada em preço, pois não há diferenciação entre os serviços ofertados. Além disso, há um razoável número de ofertantes, aumentando a rivalidade. Portanto, empresas atuantes nesse segmento devem optar por um posicionamento de custo baixo, em que prevaleçam ganhos de escala. Isso requer todo um alinhamento operacional para que se atinja uma redução nos custos através de volumes, negociação com fornecedores, busca de parceiros e políticas austeras em gastos.

No mercado de comunicação de dados, prevalece uma maior quantidade de empresas e, por consequência, maiores ofertas de serviços. Todavia, é possível operar com maiores níveis de diferenciação de serviços em função das características e das necessidades dos clientes. Os clientes desse segmento utilizam os serviços de redes de comunicação de dados para interligar suas unidades, em que trafegam informações valiosas. Por isso, o público-alvo desse segmento tende a valorizar produtos com garantias, com serviços de pós-venda e manutenção de alto nível, ou seja, serviços com maior valor agregado.

Sendo assim, é prudente, para uma empresa atuante nesse mercado, buscar um posicionamento de diferenciação, ofertando serviços únicos e de acordo com as necessidades de cada cliente, sendo possível ganhar espaço no mercado através da oferta de garantias maiores, serviços de pós-venda, assistência técnica, soluções completas etc.

### LIMITAÇÕES

Este trabalho apresenta algumas limitações:

a) a definição precisa de mercado fica prejudicada por não se dispor de informações precisas sobre os pontos de atuação de cada uma das empresas analisadas. Além disso, em alguns casos, é difícil estabelecer os limites funcionais dos serviços analisados. Por exemplo, enquanto algumas operadoras possuem serviços de abrangência nacional, outras possuem serviços de abrangência regional, tornando os serviços um tanto diferentes;

b) as informações contidas nas demonstrações de resultados das empresas não trazem informações sobre onde (áreas geográficas) as receitas foram obtidas, impedindo analisar, de forma precisa, a participação no mercado das operadoras em alguns casos;

c) em função das três limitações acima, os cálculos dos índices de Herfindahl sofrem pequenas distorções, embora não prejudiquem no todo as conclusões extraídas.

### Referências

ANATEL. Disponível em <<http://www.anatel.org.br>>. Acesso em 23 de abril de 2004.

GEORGE, K. e JOLL, C. 1981. *Organização industrial: concorrência, crescimento e mudança estrutural*. Rio de Janeiro, Zahar.

GRANT, R.M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3):114-136.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. May-June:79-91.

KUPFER, D. e HASENCLEVER, L. (orgs.). 2002. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro, Campus.

McGAHAN, A.M e PORTER, M.E. 1997. How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(summer special issue):15-30.

PENROSE, E.T. 1962. *Teoria del crecimiento de la empresa*. Madrid, Aguilar.

PORTER, M.E. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, Mar./Apr.

PORTER, M.E. 1981. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management*, 6(4):609-620.

PORTER, M.E. 1986. *Estratégica competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus.

POSSAS, S. 1999. *Concorrência e competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. São Paulo, Hucitec.

RUMELT, R.P. 1991. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12:167-185.

SCHMALENSSEE, R. 1985. Do markets differ much? *The American Economic Review*, 75(3):341-351.

TEECE, D.J.; PISANO, G. e SHUEN, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7):509-533.

THOMAS, D.R.E. 1975. Strategy is different in service businesses. *Harvard Business Review*, 53(4):158-165.

VASCONCELOS, F.C. e BRITO, L.A.L. 2003. How much does Country matter?. In: ENANPAD, XXVII, São Paulo, 2003. CD-Rom.

WERNERFELT, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5:171-180.

WORLD TELECOM. 2003. 100 Maiores das telecomunicações. São Paulo, IDG Brasil, dez, 162 p., edição especial.

Submissão: 27/09/2004

Aceite: 15/01/2005

#### RAFAEL TEIXEIRA

Mestre em Administração – UNISINOS  
e-mail: rateixeira76@hotmail.com

#### DANIEL PACHECO LACERDA

Mestrando em Administração pela UNISINOS  
Analista de negócios da UAP&PG da UNISINOS  
e-mail: dlacerda@unisinos.br

#### ASTOR HEXSEL

Doutor em Administração – FEA/USP.  
Professor do PPG em Administração da UNISINOS.  
e-mail: ahexsel@mercado.unisinos.br

#### ROGER CASTAGNO JUNIOR

Mestre em Engenharia Oceânica.  
Gerente Comercial do Mercado Residencial da Brasil Telecom – Filial RS  
e-mail: castagno@brturbo.com