

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

COMPETIÇÃO ESTRATÉGICA NO SETOR DE TELEFONIA MÓVEL
CELULAR NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL NO PERÍODO DE
1999 A 2001

CLARISSA SCHULER PEREIRA DA SILVA

PORTO ALEGRE, 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

COMPETIÇÃO ESTRATÉGICA NO SETOR DE TELEFONIA MÓVEL
CELULAR NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL NO PERÍODO DE
1999 A 2001

Clarissa Schuler Pereira da Silva

Orientador: Prof. PhD. Eduardo Pontual Ribeiro

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia como quesito parcial da obtenção do Grau de Mestre (Modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria)

Porto Alegre, 2004

AGRADECIMENTOS

É chegado o melhor momento, o de poder agradecer... Agradecer à família, aos amigos, aos colegas e aos professores pelo incentivo, pelo apoio, pelo carinho, pela mão estendida na hora do desânimo, a todos que souberam compreender os momentos de isolamento, de estudo, de ausência.

Posso garantir que sou uma pessoa privilegiada por poder estar neste momento escrevendo os meus agradecimentos, primeiro porque são poucos os que num país em desenvolvimento conseguem chegar nesta etapa, segundo porque contei com pessoas maravilhosas nestes dois anos e meio, que além de incentivarem a começar o mestrado me deram forças e condições de conseguir concluir.

O mestrado surgiu na minha vida de uma maneira inesperada, conversando com colega de trabalho, chefe, amigo e grande incentivador, Leonardo Hoff, que era mestrando da UFRGS, fique seduzida por este desafio.

Logo contei com a ajuda de um ex-professor, padrinho e acima de tudo amigo, Saulo Armos, que além de me dar a carta de recomendação necessária para entrar no mestrado, foi meu colega e companheiro nas disciplinas, trabalhos e aulas do mestrado.

Nas últimas três disciplinas do mestrado, por motivos profissionais fui transferida de Estado, neste período contei com a ajuda dos colegas e professores por isso agradeço:

- aos colegas do mestrado: Saulo Armos, Ana Pellini, Fernando, Hugo Abrão, Sergio Matias e Jessé Silva pela força, ajuda e incentivo na reta final;
- aos professores: Paulo Schimidt, Eugênio Lagmann que soubera entender as minhas dificuldades de chegar no horário às aulas;
- aos meus colegas de trabalho no Rio: Marcos Martins, Miguel Nascimento, Renata Faria, Alexandre Alves, Sergio Maranhão e Guilherme Garcez, que souberam compreender as minhas ausências nos dias que tinha aula;
- ao meu orientador: Eduardo Ribeiro, que aceitou o desafio de orientar à distância, que algumas vezes me serviu de bússola me ajudando a seguir no rumo certo. Agradeço acima de tudo a paciência e a compreensão na demora da entrega da dissertação.

Não posso me esquecer também de agradecer aos colegas da Claro: Julio Klimkowski, Tatiana Cantera, Vanda Machado, Elisa Gallon, Biagio Filomena, Paulo Striebel, Miriam Henz, Denise Telesca, Diego Selistre, Fernanda Kayser e Mônica Boesing, que me incentivaram, ouviram e auxiliaram na obtenção dos dados.

E finalmente agradeço à minha família, pelo exemplo de amor, honestidade, força, coragem e determinação que sempre esteve presente no meu dia-a-dia. Agradeço aos meus pais que me ensinaram a valorizar o estudo e me oportunizaram a chegar até aqui.

A todos o meu MUITO OBRIGADA!!!

SUMÁRIO

RESUMO.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUÇÃO.....	12
OBJETIVOS	15
OBJETIVO GERAL.....	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
QUESTÃO CENTRAL	16
METODOLOGIA	16
1 TELEFONIA MÓVEL CELULAR	18
1.1 A TELEFONIA MÓVEL CELULAR E A TECNOLOGIA ADOTADA NO BRASIL .	22
1.1.1 Principais Tecnologias	25
1.2 PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES DO BRASIL.....	27
1.2.1 Lei Específica nº 9.295, de 1996 - Flexibilização da Telefonia Celular.....	28
1.2.2 Lei Geral de Telecomunicações nº 9.472/97	29
1.2.3 ANATEL.....	31
1.3 O LEILÃO DA BANDA B.....	33
1.4 TELEFONIA MÓVEL CELULAR NO RIO GRANDE DO SUL.....	36
1.4.1 Caracterização Histórica da Telefónica Celular.....	37
1.4.2 Caracterização Histórica da Claro Digital	40
1.5 CONCLUSÃO	43

2	COMPETIÇÃO ESTRATÉGICA	45
2.1	ESTRATÉGIA: DEFINIÇÃO	47
2.2	TIPOS DE ESTRATÉGIAS SEGUNDO MICHAEL E. PORTER	50
2.3	ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA	53
2.3.1	Ameaça de Entrada	55
2.3.2	Produtos Substitutos	58
2.3.3	Fornecedores e Compradores Poderosos	58
2.3.4	A Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	60
2.4	VANTAGEM COMPETITIVA	62
2.5	CRIAÇÃO DE VALOR	63
2.6	POSIÇÃO ESTRATÉGICA: VANTAGEM DE CUSTO E VANTAGEM DE BENEFÍCIO	66
2.6.1	Segmentação de mercado e direcionamento	69
2.7	CADEIA DE VALORES	70
2.8	CONCLUSÃO	71
3	COMPETIÇÃO DAS EMPRESAS DE TELEFONIA MÓVEL DO RS	73
3.1	AS PRINCIPAIS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER NA TELEFONIA CELULAR NO RS	76
3.1.1	Ameaça de Entrada	76
3.1.2	Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	80
3.2	A GUERRA DAS EMPRESAS	82
3.2.1	Estratégia da Telefónica	84
3.2.2	Estratégia da Claro	86
3.3	AS DEMAIS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	87
3.3.1	Poder de Negociação dos Fornecedores	87
3.3.2	Poder de Negociação dos Compradores	88
3.3.3	Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos	88
3.4	CONCLUSÃO	89
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
	REFERÊNCIAS	94
	ANEXOS	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Linha de tempo da evolução das telecomunicações	19
Figura 2: Competição – participação no mercado 1997.....	20
Figura 3: Competição – participação no mercado 2001.....	21
Figura 4: Componentes básicos do sistema de telefonia celular	23
Figura 5: Sinal Analógico	24
Figura 6: Sinal Digital.....	24
Figura 7: Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	54
Figura 8: Modelo de Vantagem Competitiva	62
Figura 9: Curva de indiferença.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução dos acessos móveis celulares.....	21
Tabela 2: Vantagens da tecnologia TDMA em relação à AMPS	25
Tabela 3: Áreas de concessão da telefonia celular no Brasil – 1996 em %	34
Tabela 4: Principais metas de universalização da telefonia celular da Banda B...	34
Tabela 5: Consórcios vencedores da licitação da telefonia celular da Banda B...	35
Tabela 6: Composição acionária da Claro Digital no início das operações – 1998	40
Tabela 7: Fases da empresa TELET	42
Tabela 8: Competidores no Rio Grande do Sul	74
Tabela 9: Dados Estatísticos da Telefónica de 1999 à 2001	75
Tabela 10: Dados Estatísticos da Claro de 1999 à 2001	75

Tabela 11: Lançamento de Produtos e Serviços das Empresas.....	82
Tabela 12: Preços praticados pelas operadoras em dezembro de 1999	83
Tabela 13: Campanhas das datas comemorativas de 2000.....	83
Tabela 14: Campanhas de datas comemorativas de 2001.....	84

RESUMO

Este trabalho analisa o processo de evolução, concorrência e competição no Setor de Telefonia Móvel Celular do Rio Grande do Sul, no período de 1999 à 2001, entre as operadoras Telefónica (banda A) e Claro (banda B).

Para este estudo foram utilizados os conceitos de forças competitivas e estratégias competitivas de Michael E. Porter. Os conceitos são empregados para contextualizar a evolução histórica da telefonia móvel celular no Brasil e o perfil tecnológico do setor

Baseado na análise podemos observar que a competição entre as operadoras foi baseada na qualidade dos serviços oferecidos ao invés de um competição baseada em preço, característica de um setor que passa por mudanças tecnológicas.

ABSTRACT

The main purpose of this work is to analyze the struggle and competition in the mobile phone sector of telephony in the state of Rio Grande do Sul in the period that goes from 1999 until 2001 between the companies of Telefónica (the A band) and Claro (the B band).

As a means to accomplish this study, the competitive forces concepts and competitive strategies were extracted from the Michael E. Porter. These concepts are used to contextualize the historic line development of mobile telephony in Brazil and the technological profile of the sector.

Based on the analyses one can observe that the competition between these two companies was established in terms of quality of the offered services instead of a competition based on price, characteristic of a sector that goes by technological changes.

INTRODUÇÃO

Atualmente as nações vivem, em maior ou menor escala os efeitos da Terceira Revolução Industrial, fenômeno promovido por um novo paradigma tecnológico. As inovações foram, pelo menos desde o século XV, introdutoras das grandes mudanças econômicas, sociais e políticas pelas quais passou a humanidade ao longo da segunda parte do século XX. A revolução atual é diferente, porém pela surpreendente velocidade na criação e disseminação das conquistas tecnológicas.

O advento da Telemática – associação dos recursos da informática com as telecomunicações – promove profundas mudanças na organização do trabalho na indústria, no comércio, nos serviços, na saúde e na educação. Estes eventos sociológicos configuram um novo modelo social – a Sociedade da Informação.

Neste cenário, as telecomunicações vêm desempenhando papel de fundamental importância, pois são as, a um só tempo, geradoras e beneficiárias do novo paradigma tecnológico. Pelas mesmas razões, estão se fortalecendo e consolidando a Economia da Informação, parcela da economia que tem ganho relevância nos últimos anos em todo o mundo, como ocorre no Brasil.

Vistas de outro ângulo, as inovações tecnológicas têm promovido fortes e positivos impactos no desenvolvimento das telecomunicações. Há que se ressaltar que modernas e abertas regulamentações têm reduzido as barreiras à entrada de

novos operadores no setor, enquanto a utilização de novas tecnologias e uso mais eficiente da infra-estrutura tem proporcionado sensíveis reduções de custos operacionais. Em resumo, um modelo que tem viabilizado o negócio para novos competidores e contribuído para a expansão acelerada do setor de telecomunicações.

Os anos 90 foram o período em que se efetivaram, em todo o mundo, as mais amplas reformas políticas no setor de telecomunicações. Em iniciativas modernizadas e ousadas, sólidos monopólios foram quebrados e operadoras privatizadas; surgiram novos operadores e serviços. Neste cenário, velhos e até novos conceitos tendem a se modernizar ou serem substituídos em períodos cada vez menores. Ainda nestes anos, um processo de liberalização e privatização que envolveu países desenvolvidos e em desenvolvimento – entre eles o Brasil – foi colocado em prática levando em consideração duas causas principais.

A primeira delas está a superação do conceito que o setor de telecomunicações seria monopólio natural de Estado. A segunda estimuladora das amplas e profundas reformas ocorridas nos anos 90 inclui o surgimento, rápido desenvolvimento e convergência dos recursos da informática e das telecomunicações.

A competição foi outro forte componente na formação do atual cenário das telecomunicações mundiais. A concorrência, ampliada pelo afluxo de capital privado no setor de telecomunicações, dinamizou o desenvolvimento tecnológico pela busca de soluções eficazes na prestação de serviços e de resultados econômicos. A participação do capital privado no serviço móvel celular e no de valor adicionado, já é realidade mesmo em países que ainda não decidiram privatizar suas operadoras. Por decorrência desse fenômeno, a maior parte das redes celulares do mundo tem participação, pelo menos parcial de capital internacional. Estimativas recentes indicam que investidores internacionais estão presentes, hoje, em mais de uma centena de redes celulares em todo o mundo.

Outro fato notório nos anos recentes, em países desenvolvidos ou em desenvolvimento empenhados em modernizar seus sistemas de telecomunicações,

é a clara tendência para a redução de custos, tarifas e preços. Isto se deve ao efeito da assimilação de novas tecnologias e da competição entre as operadoras, como ocorre também no Brasil.

No Brasil o mercado de telefonia móvel celular passou por mudanças radicais nos anos 90. Até 1995 o cenário era monopolista e estatal, com demanda maior que a oferta, quando iniciaram as mudanças estruturais nas comunicações brasileiras: além da privatização do Sistema **TELEBRÁS**¹, que provocou, pelas regras estabelecidas, uma enorme desnacionalização no setor – dentro de um complexo modelo de competição, da abertura do mercado de telefonia celular ao capital privado, e do estabelecimento de critérios objetivos para a concessão de emissoras de rádio e televisão, foi criada a Agência Nacional de Telecomunicações (**ANATEL**²), órgão regulador responsável pela normalização e fiscalização e garantia das regras de concorrência pelas operadoras dos serviços. Em 1997 houve a introdução da Banda “B” e autorização de constituição de empresas subsidiárias ou associadas a assumir a exploração do Serviço Móvel Celular. A idéia do novo modelo e a de adequar o setor de telefonia móvel celular ao novo contexto de globalização econômica, de evolução tecnológica setorial, de novas exigências de diversificação e modernização das redes e dos serviços além de permitir a universalização da prestação de serviços básicos, tendo em vista a elevada demanda reprimida no país.

Alem disso, com a entrada de novas empresas no mercado a oferta de telefones celulares aumentou e o preço de aquisição caiu consideravelmente.

Diante do cenário acima exposto, envolvendo um enorme mercado a ser explorado, em um país que quebrou a barreira do monopólio no setor de telecomunicações, que abriu as portas para o capital estrangeiro, que idealizou o leilão envolvendo os consórcios de empresas nacionais e internacionais. Esta

¹ TELEBRÁS – Concessionária criada pela Lei n 5792, de 1972 que tinha por objetivos Planejar e coordenar as telecomunicações de interesse nacional; obter os recursos financeiros necessários a implantação de sistemas e serviços de telecomunicações; e controlar a aplicação de tais recursos mediante participação acionária nas empresas encarregadas da operação desses sistemas e serviços.

² ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações – definição e funções extraídas da página da ANATEL.

dissertação objetiva estudar as estratégias competitivas das empresas do Estado do Rio Grande do Sul neste novo cenário, a luz do modelo proposto por Porter (1996).

De fato, na discussão da estrutura do setor de telefonia móvel celular considera-se basicamente o modelo proposto por Porter (1996), incorporando a influência governamental. O modelo preconiza que o grau de concorrência em uma indústria depende das características de cinco forças, a saber: ameaça entrantes, rivalidade entre concorrentes, ameaça de produtos e serviços substitutos, poder de negociação de compradores e poder de negociação de fornecedores. O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, em seu potencial de lucro final à medida que o conjunto das forças difere. A chave para o desenvolvimento de uma estratégia e pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força.

É importante destacar que na indústria de telecomunicações a atuação do governo é fundamental, pois, fazendo uso do seu poder regulador e de sua autoridade política, o mesmo exerce grande influência no comportamento e características do ambiente industrial. Além disso, para uma melhor adequação do modelo de Porter para as forças que dirigem a concorrência na indústria de telefonia móvel celular, são acrescentadas outras variáveis, típicas de ambientes turbulentos e dinâmicos como a existência de recursos flexíveis e produtos substitutos na própria indústria. Essas afetam fortemente a rivalidade na indústria. As transformações tecnológicas, provocadas pela difusão das tecnologias de informação e de metodologias de desenvolvimento modular, têm proporcionado grande flexibilidade para a criação de novos produtos e sua produção otimizada em diversas escalas. O desenvolvimento de novos produtos aliado ao surgimento de novas tecnologias ou ações de mercado são características muito importantes do setor de telefonia móvel celular.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

- Identificar o cenário competitivo do setor de telefonia móvel celular no Rio Grande do Sul no período de 1999 a 2001

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar a evolução, institucional e tecnologia, do setor de telefonia móvel.
- Conceituar competição apresentando algumas estratégias competitivas.
- Analisar as estratégias competitivas das empresas de telefonia móvel celular no Estado do Rio Grande do Sul no período de 1999 a 2001.

QUESTÃO CENTRAL

Quais as estratégias competitivas das empresas de telefonia móvel celular no Estado do Rio Grande do Sul no período de 1999 a 2001, onde iniciou-se o processo de instalação de uma segunda empresa no setor que até 1995 era estatal?

METODOLOGIA

Este trabalho busca identificar, através de pesquisa do lançamento de produtos e da participação de mercado, as estratégias competitivas adotadas pelas empresas de telefonia móvel celular no Estado do Rio Grande do Sul, limita-se à análise dos serviços disponíveis pelas operadoras, das promoções e preços

realizadas pelas empresas operadoras da Banda A e Banda B. Pretende-se apresentar a diversificação dos serviços oferecidos pelas operadoras de telefonia móvel, com o objetivo de verificar a forma de competição das empresas na conquista de novos clientes.

Para este estudo, foram utilizados os conceitos de competitividade na estrutura do mercado extraídos do modelo de Michael E. Porter (1999), considerando-se duas das cinco forças competitivas do seu modelo como as mais significativas. As forças competitivas utilizadas para este trabalho são: 1) Ameaça de novos entrantes e 2) A intensidade da rivalidade.

Foram analisadas algumas reportagens sobre o setor de telefonia móvel em revistas especializadas, entre elas a Tele.com, Teletime e a Telecom, de forma a obter reportagens específicas sobre o setor e sobre as operadoras. Complementando o trabalho de pesquisa, alguns dados de jornais da época da privatização do sistema de telefonia no Brasil, além das informações fornecidas pelas empresas e via INTERNET, principalmente à página da ANATEL, entre outras, de forma a complementar e atualizar as informações existentes.

O capítulo 1 apresenta um breve histórico da telefonia móvel no Brasil e no Rio Grande do Sul, bem como uma breve explanação sobre o processo de reestruturação do setor de telecomunicações.

O capítulo 2 apresenta um embasamento teórico sobre estratégia e competição, com ênfase na Análise Estrutural da Indústria, mais conhecida como Teoria das Cinco Forças de Porter.

O capítulo 3 apresenta os serviços disponibilizados pelas operadoras e a comparação entre suas estratégias competitivas, através da análise das notícias e propagandas vinculadas nos jornais e revistas da época.

1 TELEFONIA MÓVEL CELULAR

Recentemente assistimos um fenômeno global: o crescimento do setor de telecomunicações. A globalização da economia, a evolução tecnológica e as mudanças no mercado e nas necessidades dos consumidores são forças que atuam e se relacionam nesse processo. Nos últimos 15 anos essas profundas e rápidas transformações propiciaram a transição do modelo de monopólio público para o chamado modelo competitivo.

Na América Latina, apesar das diferentes modelagens adotadas pelos países, a via de ruptura do monopólio estatal das telecomunicações adotada foi a privatização das empresas públicas nacionais, que teve início com o Chile em 1987 e difundiu-se rapidamente na década de 90, com Argentina e México em 1990, Venezuela em 1991 e Uruguai em 1993.

No Brasil, embora possamos detectar os primeiros movimentos de abandono do modelo estatal na segunda metade dos anos 80, quando em 1989 a telefonia móvel celular teve seu início, a partir da aprovação do regulamento do serviço de radiocomunicação móvel terrestre restrito celular, que estabelecia os requisitos gerais para a prestação do serviço de telefonia celular, a ruptura com o modelo de monopólio público ocorreu mais tarde, pois até 1995 o cenário era monopolista e estatal.

Podemos observar a evolução das telecomunicações conforme a linha de tempo a seguir (Figura 1):

Alexander Graham Bell patenteou seu invento, o telefone. Os primeiros sistemas de comunicações tiveram aplicação em telegrafia para auxílio do tráfego ferroviário	1876	
	1879	15 de novembro de 1879: D. Pedro II criou a Companhia Telephonica do Brasil
Surge nos Estados Unidos o primeiro sistema Móvel transmitido por ondas de rádio	1946	
	1954	15 de fevereiro de 1954: Fundação da primeira empresa privada de telefonia no Brasil
Decreto 50.611, de 30 de maio de 1961: Criação do CONTEL – primeiro Conselho Nacional de Telecomunicações – com a finalidade de controlar a exploração dos serviços de rádio difusão	1961	
	1962	Lei 4.117, de 27 de agosto de 1962: A partir do Código Brasileiro de Telecomunicações, foi fundada a primeira política nacional do setor
Aprovado o Plano Nacional de Telecomunicações que dividiu o sistema nacional em: <ul style="list-style-type: none"> • BÁSICO: implantado posteriormente pela EMBRATEL • COMPLEMENTAR: envolvendo concessionárias locais • AUXILIAR: inicialmente para ligações entre regiões de segurança nacional. 	1963	
	1965	Nasce a EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações. Implantação do Sistema de Telefonia Móvel Melhorado (Improved Mobile Telephone System – IMTS) “Trunking”
Nacionalização da CTB. A Companhia Telefônica Brasileira foi nacionalizada pelo governo militar.	1966	
	1967	25 de fevereiro de 1967: Criação do Ministério das Telecomunicações
Lei 5.792, de 11 de julho de 1972: Criação da TELEBRÁS	1972	
	1978	O Sistema Celular Analógico. É criado nos Laboratórios Bell dos EUA, o Sistema de Telefonia Móvel Avançado (Advanced Mobile Phone System – AMPS)
Agosto de 1995: Fim do Monopólio Estatal das Telecomunicações	1995	
	1996	Lei 9.295, de 19 de julho de 1996: Criação da Lei Especial do Celular
Lei 9.472, de 16 de julho de 1997: Criação da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações)	1997	
	1998	Dia 29 de julho de 1998: Privatização das TELES no Brasil (telefonia fixa, Celular Banda A e Embratel)

Figura 1: Linha de tempo da evolução das telecomunicações
 FONTE: ANATEL, 2001

As primeiras empresas a operar foram as estatais, em sistema de primeira geração. Os custos para obtenção do serviço de telefonia celular eram altos para os padrões da época, chegando a custar U\$2,000 (dois mil dólares) a habilitação.

Como a demanda era maior que a oferta, o mercado negro de telefonia prosperou, deixando muitos interessados na aquisição insatisfeitos.

Em outubro de 1995, foi autorizada a adoção de padrões de tecnologia celular avançada, incluindo o serviço digital, com a condição que estes fossem compatíveis com a tecnologia analógica já existente. Com a aprovação da “Lei Mínima”, em 1996, foram definidos o Serviço Móvel Celular - SMC e os Serviços de Valor Adicionado, definindo que SMC pode ser operado mediante concessão, outorgada por licitação, possibilitando a introdução da “Banda B” e autorizando a constituição de empresas subsidiárias ou associadas no Sistema de Telecomunicações Brasileiro, para assumir a exploração da “Banda A”.

Em 1997 houve a introdução da banda “B” e autorização de constituição de empresas subsidiárias ou associadas a assumir a exploração do Serviço Móvel Celular. Em dezembro do mesmo ano, a primeira operadora “Banda B” ocupava apenas 0,3% do mercado nacional (ANATEL, 2001 – Figura 2).



Figura 2: Competição – participação no mercado 1997
FONTE: ANATEL, 2001

A partir de 1998, acompanha-se uma explosão da demanda no setor de serviços de telecomunicações, especialmente nos serviços de telefonia móvel (tabela 1). Com a entrada de novas empresas e a competição entre elas os preços das linhas Telefônicas caíram propiciando uma democratização do serviços.

Tabela 1

Evolução dos acessos móveis celulares

Acesso Móvel Celular (em milhares de acessos instalados)				
UF	1998	1999	2000	2001
Paraná	359,30	734,90	1.114,50	1.620,10
Santa Catarina	268,00	478,40	706,80	975,70
Rio Grande do Sul	565,70	1.175,80	1.539,60	1.989,50
TOTAL	1.193,00	2.389,10	3.390,90	4.585,30

FONTE: ANATEL, 2001

Em dezembro de 2001 o percentual de ocupação da “Banda B” no mercado nacional foi de 32,9%. Para duas empresas em operação em cada área, 2/3 do mercado para uma e 1/3 para outra, de acordo com a ANATEL a competição está em consolidação.No Rio Grande do Sul a participação no mercado era 69,8% para a “Banda A” e 30,2% para a “Banda B” (ANATEL, 2001 – Figura 3).



Figura 3: Competição – participação no mercado 2001
FONTE: ANATEL, 2001

A abertura da “Banda B” proporcionou uma nova dinâmica ao segmento de telefonia móvel celular, oportunizando vantagens aos usuários. A concorrência acabou com as filas. Atualmente, dezembro de 2003, é possível comprar e habilitar um telefone celular em shoppings e supermercados em minutos.

O fato é que a evolução do mercado de telefonia móvel vem superando até mesmo as previsões mais otimistas, especialmente após a regulamentação do celular³ pré-pago, em outubro de 1998. Dados de 2001 indicam que a planta brasileira é formada, predominantemente, por celulares pré-pagos. Nada menos que 68% dos assinantes usam o serviço na modalidade pré-pago. A facilidade na aquisição, as características de uso, além da competição entre as operadoras, abriu amplos horizontes para que cidadãos das mais diversas faixas de renda tivessem oportunidade de usufruir deste fantástico instrumento das telecomunicações brasileiras, colocando o Brasil, em 2001, em sétimo lugar no *ranking* mundial em número de telefones celulares. (ANATEL, 2001)

A competição entre as operadoras derrubou custos e tarifas, promovendo um crescimento expressivo da quantidade de acessos ao serviço. Em 2001 a habilitação de um celular declinou para aproximadamente U\$ 18 (dezoito dólares), devido a um cenário de concorrência onde a maioria das empresas reduziu este valor a zero.

1.1 A TELEFONIA MÓVEL CELULAR E A TECNOLOGIA ADOTADA NO BRASIL

A telefonia móvel celular é simplesmente uma extensão do sistema convencional. É um serviço de comunicação de voz, dados, sinais e vídeo, prestados a usuários dentro de uma área geográfica. A área de prestação é subdividida em células, no interior das quais existem estações rádio base (ERBs) que transmitem sinais de comunicação de rádio.

³ **Pré-pago:** Modalidade de serviço de telefonia quanto ao sistema de pagamento. No sistema pré-pago o cliente adquire antecipadamente créditos para usar o telefone. A compra é feita na forma de cartões, adquiridos no varejo ou diretamente em terminais de recarga dos telefones, encontrados em bancos ou em lojas das próprias operadoras.

O sistema de telefonia celular possui três componentes básicos (Figura 4): (a) o telefone móvel que se comunica com (b) uma estação radiobase, a qual está interligada a (c) centrais de comutação e controle, por cabos ou microondas, que fazem a interface com a rede pública de telecomunicações.

Figura 4: Componentes básicos do sistema de telefonia celular
FONTE: Material disponibilizado pela Claro Digital

Em agosto de 1984 a Telebrás, definiu o projeto de especificação dos serviços de telefonia celular, adotando o padrão norte-americano AMPS (advanced mobile phone service), conhecido também como analógico. A definição baseou-se nos seguintes fatores: era o padrão mais avançado do mundo, apresentava-se em grande extensão nos EUA, tinha tendência de queda no preço os equipamentos e era adequado para um projeto nacional.

Como estava previsto no plano de outorga (1995) da telefonia celular a necessidade da competição, o serviço deveria ser explorado por duas operadoras, com a entrada da Banda B as operadoras da Banda A adaptaram-se aos padrões TDMA e CDMA (tecnologia digital), pois o sistema AMPS apresentava limitações para atender a um número elevado de assinantes.

Até 2001, as tecnologias utilizadas pela empresas de telefonia celular poderiam ser divididas em duas categorias: analógica e digital.

Sinal Analógico

O termo analógico vem de análogo (semelhante). O sinal elétrico que sai de um microfone é análogo às variações de pressão do ar que incidem sobre ele e ao sinal de voz que é captado por este microfone. Quando um sinal analógico (Figura 5) é transmitido, ele sofre uma série de agressões como distorção, atenuação e ataques de ruído, e estes efeitos são cumulativos ao longo da transmissão.

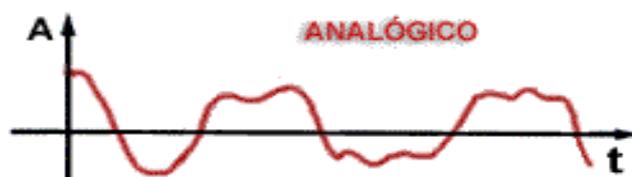


Figura 5: Sinal Analógico
FONTE: IAN TELEFÓNICA, 1999

O receptor de um sinal analógico precisa distinguir os muitos níveis contínuos que ele pode assumir, dentro de sua gama de variação de amplitude.

No sinal analógico, o ruído tem maior possibilidade de passar de um nível ao outro adjacente do que efetuar essa passagem entre os níveis bem separados de um sinal binário, gerando uma recepção menos clara do que o digital.

Sinal Digital

Enquanto a amplitude de um sinal analógico (Figura 6) contínuo pode assumir qualquer valor dentro de seu intervalo de variação, um sinal digital só admite valores de amplitude discretos e prefixados. O termo digital vem destes valores discretos, que podem ser chamados de níveis e designados por dígitos, isto é, números inteiros. Se o sinal assumir dois níveis, será chamado binário.

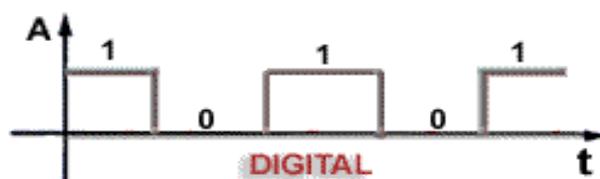


Figura 6: Sinal Digital
FONTE: IAN TELEFÓNICA, 1999

O receptor de um sinal digital, por sua vez, só precisa distinguir os níveis discretos e não confundir-los.

1.1.1 Principais Tecnologias

Como a maioria das operadoras de Banda A, a Telefônica iniciou sua operação na tecnologia AMPS. Em 1997 a Telefônica iniciou a migração da sua base de assinantes para a tecnologia TDMA, em dezembro de 2001, possuía 94,2% da sua base operando nesta tecnologia (IAN 2001). Porém por determinação da ANATEL, toda operadora de Banda A deve continuar proporcionando aos assinantes, locais ou roameiros⁴, a utilização da tecnologia AMPS.

Em contrapartida a TELET iniciou sua operação utilizando somente a tecnologia TDMA, proporcionando a seus assinantes tecnologia 100% digital.

Tabela 2
Vantagens da tecnologia TDMA em relação à AMPS

1. Mais acesso à rede	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade da rede superior a da analógica• Menor taxa de bloqueio• Menor perda de ligações
2. Mínimo ruído de fundo	<ul style="list-style-type: none">• Corte de ruídos de fundo, proporcionando uma conversa mais clara
3. Maior tempo de duração da bateria	<ul style="list-style-type: none">• Como o aparelho não está em contato constante com a rede, mas sim, somente quando solicitado pela mesma, existe um aumento na vida da bateria
4. Aumento da funcionalidade	<ul style="list-style-type: none">• Oferecimento de uma maior variedade de serviços aos consumidores

FONTE: IAN TELEFÔNICA, 1999

⁴ ROAMEIROS: cliente de uma empresa de telefonia móvel possa acessar e ser acessado pelo serviço móvel celular mesmo estando fora da área de abrangência da operadora.

AMPS (Advanced Mobile Phone System) – Analógico

Este sistema foi o primeiro serviço celular padronizado no mundo, e é atualmente o padrão mais utilizado em comunicações celulares. Projetado para uso em cidades, o AMPS expandiu mais tarde para áreas rurais.

O sistema AMPS apresenta diversas limitações: baixa capacidade de chamadas, falta de espaço para o crescimento do espectro, comunicação de dados de baixa qualidade, privacidade mínima e proteção inadequada contra fraudes.

TDMA (Time Division Multiple Access) – Digital

O TDMA foi adotado para superar as deficiências do sistema AMPS, propondo um novo padrão celular que oferece um formato de sinal digital entre o móvel e a ERB, que permite maior controle e flexibilidade, maior capacidade para o sistema usando a mesma largura de banda, maior continuidade a ruído e à interferência e um enlace de comunicação mais seguro. Esta tecnologia tem como requisito chave assegurar a coexistência com usuários móveis analógicos.

Em um sistema TDMA vários telefones móveis se revezam na transmissão/recepção de quadros de dados sob a mesma frequência compartilhada. Os dados transmitidos/recebidos são codificação do sinal de voz. Esta é uma mudança significativa em relação ao sistema AMPS (Tabela 2), onde cada móvel recebe a atribuição de um canal exclusivo. No TDMA, três móveis compartilham o mesmo canal, isto indica um significativo ganho de escala.

CDMA (Code Division Multiple Access) – Digital

Nas tecnologias AMPS e TDMA, quando um assinante se comunica, ele tem um lugar reservado para o seu sinal. No sistema analógico, seu sinal ocupa um canal; no sistema TDMA, ocupa um certo tempo no pacote (“*frame*”) que está sendo

transmitido em um canal. Nestes casos, o sinal não é sobreposto ao sinal de nenhum outro assinante.

A idéia do CDMA é sobrepor sinais de 10 a 20 assinantes, em um mesmo canal. Seus sinais serão distinguidos por um código, impresso em cada um. Na recepção, reconhecido um determinado código, o sinal correspondente é extraído. Mais uma vez vemos um significativo ganho de escala para as operadoras que usam esta tecnologia em relação à TDMA e AMPS.

1.2 PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES DO BRASIL

Segundo o PASTE⁵, do Ministério das Comunicações, com a finalidade de atrair investimentos para o setor de telecomunicações, criou-se em 1995 um programa de mudanças, denominado REST – Reforma Estrutural do Setor de telecomunicações, para orientar as mudanças do setor no Brasil, tendo como principal objetivo desenvolver um modelo institucional, dando condições para que a exploração dos serviços fosse feita sob regime de competição justo dentro do setor, e buscando atingir, também, objetivos operacionais, a saber:

- Mudar o papel do Estado de empresário para regulador do sistema;
- Fortalecer e acelerar o desenvolvimento do setor;
- Atrair investimentos para o setor;
- Maximizar o valor de venda das empresas do sistema TELEBRÁS, em sua privatização.

O PASTE tinha por finalidade formular um amplo programa de investimentos para o período de 1995 a 1999, com enlace até 2003, a ser executado pelas empresas públicas e privadas do setor de telecomunicações.

Diante do programa, a efetivação do processo de reestruturação e de abertura do setor de Telecomunicações no Brasil se deu a partir de 1995, através da Lei nº 8.987⁶, de 13 de fevereiro de 1995 e da Emenda Constitucional Nº 8, de 15 de agosto de 1995, que quebram o monopólio estatal dos serviços de telecomunicações e disponibilizam o setor para empresas privadas.

A Lei nº 9.295, denominada Lei Mínima⁷, de 19 de julho de 1996 cria um arcabouço regulatório mínimo para a exploração de serviço móvel celular, serviços limitados, serviços de transporte de sinais de telecomunicações por satélite e serviços de valor agregado.

O complemento da regulamentação do setor de telecomunicações, obtido através da Lei nº N° 9.472 de 16 de julho de 1997, conhecida como Leis Gerais das Telecomunicações (**LGT**)⁸, permitiu o acesso de capitais estrangeiros no processo de atualização do sistema de telecomunicações no Brasil.

Em suma, no período de novembro de 1995 a julho de 1997, ocorreram dois processos de decisão que sintetizam a política de abertura das telecomunicações: a Lei Específica nº 9.295, de 19/07/1996, que flexibilizou a telefonia celular e os novos serviços, e a Lei Geral da Telecomunicações nº 9.472, de 16/07/1997, que organizou e institucionalizou o novo modelo de telecomunicações.

1.2.1 Lei Específica nº 9.295, de 1996 - Flexibilização da Telefonia Celular

A lei Específica, também chamada de Lei Mínima, teve por objetivo apressar a flexibilização dos novos serviços. A desconstitucionalização dos serviços públicos

⁵ PASTE – Programa de recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal, edição de 1997, p. 26,27.

⁶ Lei nº 8997 – Dispõe sobre o regime ,de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no artigo 175 da Constituição Federal, e dá outras providências.

⁷ Lei Mínima – Lei nº 9.295, de 19 de julho de 1996 – Dispõe sobre os serviços de telecomunicações e sua organização.

⁸ LGT – Lei Geral das Telecomunicações – Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997 – Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995.

de telecomunicações significou a oportunidade da iniciativa privada contribuir com o Estado para a solução da grande demanda de serviços.

O Projeto de Lei Específica dispôs sobre a definição do serviço de telefonia celular, categorizado como serviço de telecomunicações terrestre que utiliza técnica celular, abrangendo a Banda A⁹ e a B¹⁰ e o chamado PCS (*Personal Communication System*), incluindo os serviços individualizados de telefonia celular via satélite; o serviço de telecomunicações por satélite, inclusive a infra-estrutura de monitoramento e controle de satélites em posições orbitais; e o serviço de valor adicionado. Determinava os prazos de duração das concessões, a obrigatoriedade da interconexão, a autorização para a cobrança das concessões, o limite à participação de capital estrangeiro e a competência do Ministério das Comunicações para outorgar, regulamentar e fiscalizar à época. Esse foi o conteúdo da Lei Específica para desamarrar a flexibilização antes da criação da nova Lei Geral das Telecomunicações e a criação do órgão regulamentador.

1.2.2 Lei Geral de Telecomunicações nº 9.472/97

A Lei Geral de Telecomunicações nº 9.472/97 organizou e institucionalizou o novo modelo competitivo e as decisões sobre as mudanças político-institucionais no mercado brasileiro.

Dois princípios básicos orientaram a modelagem do setor de telecomunicações. O princípio de universalização significava o acesso a serviços de telecomunicações individuais para todos os brasileiros, com tarifas comercialmente razoáveis e níveis de qualidade aceitáveis, onde o mercado é o mecanismo de universalização do acesso aos serviços de telefonia. O princípio constitucional da isonomia foi aplicado na medida que se ampliou o leque de benefícios, como a liberdade de escolha do provedor de serviço, a exigência de padrões de qualidade e regularidade, a inviolabilidade, o segredo da comunicação e a preservação da

⁹ Banda A – Privatização para oito (8) operadoras de telefonia celular atuarem no Brasil.

¹⁰ Banda B – Concessão fornecida pelo Governo para 10 (dez) operadoras de telefonia celulares atuarem no Brasil, através da liberabilidade da lei mínima.

privacidade. Nesse sentido, a noção de universalização está referida diretamente ao usuário, ao direito consumidor individual ao acesso, tendo como dimensão exclusiva os usuários que podem pagar e não o direito ao acesso e ao uso como um direito universal do cidadão.

O princípio da competição na prestação dos serviços visava criar um cenário de plena competição entre as operadoras. A noção de ambiente competitivo implicava em criar oportunidades de investimentos privados e opção de escolha aos usuários. Conforme podemos observar na proposta na página seguinte:

A natureza competitiva do setor deverá criar oportunidade para que a maioria dos usuários que requisitarem serviços de telecomunicações a tarifas comercialmente razoáveis tenham mais de uma opção de fornecimento desses serviços por parte de operadoras que podem ou não possuir infra-estrutura própria e que podem utilizar diferentes tecnologias (Br. MINICOM, MCKINSEY, 1996, p. 10).

Além dos princípios acima, a Lei Geral aborda outros temas centrais: a criação e o funcionamento do órgão regulador; a reclassificação e a organização dos serviços de telecomunicações; e a reestruturação e a desestatização do Sistema Telebrás.

O tema que trata do órgão regulador prevê a criação da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), que deveria ser uma entidade integrante da Administração Pública Federal Indireta, submetida a regime autárquico especial e vinculada ao Ministério das Comunicações. A Anatel teria a competência de elaborar normas hierarquicamente inferiores às leis, velar pelo cumprimento da regulamentação das telecomunicações e expedir atos administrativos. Seria responsável pela outorga de concessões e permissões, pela expedição de autorizações, pela fiscalização, pela intervenção e pela aplicação de sanções (Br. MINICOM, 1996, p. 32).

O terceiro tema trata da classificação e da organização dos serviços de telecomunicações. A Lei tipifica o serviço de telecomunicações como um conjunto de atividades que possibilita a oferta da telecomunicação, sendo considerado como um serviço público e responsabilidade da União assegurar sua prestação, diretamente ou mediante outorga a terceiros.

Outro aspecto na organização dos serviços trata dos condicionantes legais para estimular a competição e impedir a concentração econômica, estabelecendo poderes para Anatel para restringir, limitar e transferir as outorgas de concessões a empresas ou grupos empresariais. Bem como lhe atribui poderes para aprovar as mudanças no controle das prestadoras de serviços do tipo, cisão, fusão, transformação, etc., que põem em risco os contratos. A interconexão entre as redes seria obrigatória para os concessionários. Reajustes e revisões tarifários também são submetidos à apreciação da Anatel, e, depois de decorridos cinco anos, as concessionárias terão regime de liberdade tarifária.

1.2.3 ANATEL

A Agência Nacional de Telecomunicações, no cumprimento de suas atribuições, definidas pela Lei nº 9.472/97, de organizar a exploração dos serviços de telecomunicações, por intermédio do exercício do papel regulamentador do Estado, tem como atividades a regulamentação, as autorizações e as fiscalizações dos serviços de telecomunicações.

Para bem desempenhar a sua missão de

...promover o desenvolvimento das telecomunicações no País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infra-estrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo território nacional,

a ANATEL adotou, estrategicamente, os seguintes princípios gerais: (ANATEL, RELATÓRIO DE GESTÃO 2001)

- **Universalização:** promover a popularização, a fim de possibilitar o acesso de todos os cidadãos, ou instituições de interesse público, aos serviços de telecomunicações, independente da localização e condição sócio-econômica.

- **Competição:** promover a competição entre empresas operadoras, diversificando e ampliando a oferta dos serviços de telecomunicações para os usuários e consumidores, a preços justos.
- **Qualidade:** promover a busca constante da qualidade na prestação de serviços de telecomunicações.
- **Ética:** atuar com independência, imparcialidade, legalidade, impessoalidade e publicidade no relacionamento
- **Gestão:** promover a gestão organizacional segundo os princípios da qualidade, com vistas a atender às necessidades dos colaboradores internos, das prestadoras, dos fornecedores e, especialmente, dos usuários e dos consumidores dos serviços de telecomunicações.

Uma instituição nascida com a missão de ser disciplinadora de princípios e de propósitos da presença da sociedade em atividades do bem comum deve organizar conceitos e hierarquizar prioridades com foco no interesse público. Nesse aspecto, portanto, é dever da ANATEL circunscrever os resultados positivos no setor de telecomunicações ao resgate das necessidades e dos anseios da sociedade, incluindo, especialmente, o trato das atividades que afetam ou envolvem a cidadania. (LGT, nº9.472, de 16.07.97)

Dentre suas atribuições, destacam-se as seguintes:

- Implementar a política nacional de telecomunicações.
- Propor a instituição ou eliminação da prestação de modalidade de serviço no regime público.
- Propor o Plano Geral de Outorgas.
- Propor o plano geral de metas para universalização dos serviços de telecomunicações.
- Administrar o espectro de radiofrequências e o uso de órbitas.

- Compor administrativamente conflitos de interesses entre prestadoras de serviços de telecomunicações.
- Atuar na defesa e proteção dos direitos dos usuários.
- Atuar no controle, prevenção e repressão das infrações de ordem econômica, no âmbito das telecomunicações, ressalvadas as competências legais do CADE¹¹.
- Estabelecer restrições, limites ou condições a grupos empresariais para obtenção e transferência de concessões, permissões e autorizações, de forma a garantir a competição e impedir a concentração econômica no mercado.
- Estabelecer a estrutura tarifária de cada modalidade de serviços prestados em regime público.

1.3 O LEILÃO DA BANDA B

Em julho de 1996, respaldado pela Lei Específica nº 9.295/96, o Ministério das Comunicações deu início ao leilão público das concessões da Banda B. O edital de licitação ofertou 10 áreas de concessão para a Banda B e nove para a Banda A.

A definição das concessões foi ponderada pela potencialidade econômica de cada área e pela escala adequada para a competição e pela continuidade e atratividade econômica. Para tal, foram considerados os seguintes indicadores: renda *per capita*, população, PIB, número de telefones fixos e área geográfica. As concessões classificaram-se em áreas primárias, que são as de um a seis, que apresentavam grande potencial econômico, e secundárias, de sete a dez. Cada consórcio poderia obter concessão de uma única área de cada grupo, conforme abaixo (Tabela 3):

¹¹ CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica criado em 1962, com função educativa, preventiva e repressiva do poder econômico contra a formação de cartéis, dos oligopólios e dos monopólios.

Tabela 3**Áreas de concessão da telefonia celular no Brasil – 1996 em %**

Áreas	PIB	População	Área	Telefones Fixos
1 – Grande São Paulo	18,2	11,6	0,1	19,3
2 – Interior de São Paulo	17,4	11,7	2,7	17,1
3 – RJ e ES	14,6	10,8	1,1	14,7
4 – MG	12,5	10,8	6,8	10,4
5 – PR e SC	9,1	8,9	3,5	8,9
6 – RS	6,6	8,2	3,3	6,3
7 – DF, GO, TO, MS, MT, RO e AC	6,3	8,1	26,7	8,5
8 – AM, RR, AP, PA e MA	4,0	6,3	41,3	3,4
9 – BA e SE	4,9	9,1	6,9	4,2
10 – PI, CE, RN, PB, PE e AL	6,4	14,5	7,6	7,2

FONTE: ANATEL, 1999

Nos termos do edital, a participação do capital estrangeiro nos consórcios foi limitada em 49% das ações com direito a voto, ou 83% do capital total até julho de 1999. Cada consórcio deveria ter um sócio com experiência na operação de telefonia celular e só poderia sofrer alterações nas participações após cinco anos do início da operação dos serviços. A licitação de uma concessão seria ganha pelo consórcio que oferecesse o melhor *mix* entre a menor tarifa e maior valor pela concessão. Além disso, os concessionários deveriam cumprir as metas de universalização da telefonia celular. (Tabela 4)

Tabela 4**Principais metas de universalização da telefonia celular da Banda B**

Tempo de Vigência do Contrato	Localidades	Período Máximo para Atendimento
1º ano	Capitais e cidades com mais de 200 mil habitantes	Até 180 dias após a solicitação do serviço
2º ano	Cidades com mais de 200 mil habitantes	Até 120 dias após a solicitação do serviço
3º ano	Atendimento de 90% das cidades com mais de 100 mil habitantes	Até 30 dias após a solicitação do serviço
4º ano	Atendimento de 80% das cidades com mais de 50 mil habitantes	Até 15 dias após a solicitação do serviço
5º ano	Atendimento de 70% das cidades com mais de 30 mil habitantes	Até 5 dias após a solicitação do serviço

FONTE: GONÇALVES (1997); TELECOM (1997).

A abertura das propostas teve início em 09.07.97, os resultados criaram um novo cenário para a telefonia celular. A disputa foi marcada pela ousadia e pela

agressividade dos grupos vencedores, para garantir posição competitiva nas áreas nobres, pagando elevado ágio e fazendo propostas arrojadas de investimento e de oferta de acessos (Tabela 5). Os consórcios que concorreram à área 6 foram: Brascom, BCP e BSE, Vicunha/TT-2 (Maxitel), Algar e Tess, TELET e Americel, Global Telecom (MINICOM, 1998). No Rio Grande do Sul a empresa TELET, atualmente CLARO, foi vencedora da Licitação, com 1,3% de ágio.

Tabela 5
Consórcios vencedores da licitação da telefonia celular da Banda B

Áreas e Regiões	Consórcio Vencedor	Oferta (R\$milhões)	Cestas de Tarifas	Ágio (%)	Data da Outorga	Investimentos na rede (R\$ milhões)	Nº de acessos em 18 meses	Tecnologia Usada
1 - SP Capital	BCP	2.647,5	82,42	341,2	17/07/97	600/3 anos	500	TDMA
2 - SP Interior	Tess S.A	1.326,9	69,82	121,1	31/03/98	700/3 anos	650	TDMA
3 - RJ e ES	Algar	1.508,9	56,79	201,7	02/04/98	1.130/4 anos	440	TDMA
4 - MG	Maxitelk	520,0	57,30	30,0	06/04/98	300/1,5 anos	150	TDMA
5 - PR e SC	Global Telecom	773,9	51,45	134,5	09/04/98	383/5 anos	180	CDMA
6 - RS	TELET	334,5	59,44	1,3	15/04/98	350/3 anos	100	TDMA
7 - DF, GO, TO, MS, MT, RD e AC	Americel	338,8		25,3	11/06/97	412/4 anos	150	TDMA
8 - AM, Ro, AP, PA e MA	Spice do Brasil e Inepar	61,0			14/04/98			TDMA
9 - BA e SE	Maxitel	250,0	66,31	8,7	11/09/97	200/3 anos	100	TDMA
10 PI, CE, RN PB, PE e AL	BSE	555,5	50,21	141,5		400/3 anos	100	TDMA
TOTAL		8.255,9						

FONTE: BRASIL, MINISTÉRIO DA COMUNICAÇÕES (1998)

Primeiramente o consórcio da TELET foi considerado inabilitado no leilão por não comprovar adequadamente sua capacitação para operar telefonia celular. Recorreu ao STJ¹² e foi habilitado em 24.11.94, vencendo o leilão da área 6.

¹² STJ: Supremo Tribunal de Justiça

1.4 TELEFONIA MÓVEL CELULAR NO RIO GRANDE DO SUL

A Telefonia Móvel Celular teve seu início no Rio Grande do Sul em 1992, quando a empresa CRT – Companhia Riograndense de Telecomunicações criou uma unidade de negócio responsável por implementar o serviço móvel celular no Estado, o que mais tarde seria a Celular CRT, operadora da Banda A, atual Telefónica Celular.

Até 1999, quando a TELET, atual Claro Digital, operadora da Banda B, iniciou sua atividade comerciais, o Estado do Rio Grande do Sul possuía apenas uma opção de serviço com uma demanda muito reprimida.

A entrada da operadora da Banda B, a queda nos valores de habilitação e a introdução do serviço pré-pago possibilitaram um número significativo de adesões ao serviço móvel celular.

Com efeito, o mercado gaúcho, que no final de 1998, reunia cerca de 550 mil terminais móveis, encerrou o mês de abril de 2000 com aproximadamente 1,35 milhões de usuários (ANATEL, 2001), um crescimento que consolidou a posição do Rio Grande do Sul como o terceiro maior estado em penetração de celulares no Brasil.

O ano de 2000 marcou o mercado de telecomunicações como o ano do “boom” do pré-pago. Grande responsável pelas novas ativações, o pré-pago mostrou-se uma excelente ferramenta de democratização da telefonia móvel celular, permitindo aos usuários com baixa renda se beneficiarem da mobilidade e da facilidade de serem encontrados em qualquer lugar.

A preparação e expectativa em relação ao novos concorrente no mercado a partir de 2002, Telecom Itália, operadora da Banda C, marcou o setor de telecomunicações no ano de 2001. As operadoras de telefonia celular acentuaram seus investimentos em antecipação da base de clientes, desenvolvimento de programas de retenção e relacionamento com clientes.

O Estado do Rio Grande do Sul, apesar de ser o 5º estado em termos de população, encerrou o ano de 2001 como o 2º em penetração do serviço móvel celular, reforçando a qualidade de retorno dos investimentos realizados.

As subseções a seguir abordarão a caracterização histórica das duas operadoras de telefonia móvel celular em operação no Estado até 2001.

1.4.1 Caracterização Histórica da Telefónica Celular¹³

A história da Telefónica Celular está diretamente ligada a história da telefonia móvel no Rio Grande do Sul. A empresa CRT foi a pioneira na exploração dos serviços da Banda A no estado e continha o monopólio de seu mercado, na figura jurídica da Celular CRT.

O Sistema Móvel Celular na companhia entrou em operação comercial em 18 de dezembro de 1992. A permissão para exploração do serviço era válida pelo prazo de 15 anos. Como toda empresa de Banda A, não houve a necessidade de pagamento pela concessão, uma vez que estas foram originadas de antigas permissões.

A participação inicial da empresa no Estado do Rio Grande do Sul foi também o marco das operações no Brasil. Em 17 de dezembro de 1996, quando ocorreu a venda de 35% do capital da CRT. Foram iniciadas as operações de telefonia no estado, através da CRT, no ano de 1992, existiam apenas 600 clientes, não obstante a capacidade instalada de 4.000 terminais. O serviço móvel celular já experimentava franco desenvolvimento, tanto que em 1995 havia conquistado 76 mil assinantes.

¹³ As informações da Telefónica foram obtidas através de pesquisa no site da empresa e folhetos publicitários

No Brasil a Telefónica está presente desde 1996, quando foi adquirido 35% do capital da Companhia Riograndense de Telecomunicações – CRT, através do consórcio internacional liderado pelo Grupo Telefónica de Espanha.

Desde seu início a empresa utilizava o padrão AMPS, porém a partir do segundo semestre de 1997, introduziu os serviços de celular digital utilizando a tecnologia TDMA. Com isso, passou a disponibilizar uma gama de novos serviços.

Em 24 de junho de 1998, o mesmo consórcio internacional, liderado ainda pelo Grupo Telefónica de Espanha, na condição de maior acionista, adquiriu mais 50,12% das ações da CRT, efetivamente privatizando a Companhia.

No mês de dezembro de 1998, a Telefónica Celular realizou campanha para estimular a migração do celular analógico para o digital. Foram comercializados aparelhos celulares com preços vantajosos, bem mais baixo aos de mercado, além da possibilidade de parcelamento. Em média, os aparelhos foram comercializados com preços 50% menores aos de mercado e, no final da campanha, 12 mil assinantes efetuaram a troca. A empresa também priorizou a redução da lista de espera, reduzindo-a para 41.553 em dezembro de 1998, tendo sido zerada em janeiro de 1999. (IAN de 31/12/1998).

Foi criada então, em 29 de janeiro de 1999, a Celular CRT S.A., resultado da cisão da sociedade existente, iniciando a separação entre as empresas de telefonia fixa e móvel. No final de 1999, a Celular CRT incorporou a logomarca mundial da Telefónica, passando a denominar-se Telefónica Celular RS, registrando 550 mil clientes.

Cabe lembrar que a região do Rio Grande do Sul foi a última a ser vendida no processo de licitação da Banda B (exceto pela Região Norte, vendida em nova licitação) tendo sido relativamente mais prejudicada pelo atraso sofrido no processo de sete meses e beneficiando, em parte, a então Celular CRT Celular que pode conquistar uma maior fatia de mercado no período.

Para enfrentar a competição com a Banda B, a Telefónica reestruturou seu plano de preços de tarifas, extinguiu a habilitação para telefone celular analógico e reduziu a tarifa de habilitação digital para R\$ 150,00.

Na conquista de novos segmentos de mercado, e para fazer frente ao novo cenário do mercado competitivo, a partir de 1999 a empresa lançou novos produtos e serviços, buscando seu fortalecimento perante a competição, oferecendo alternativas aos clientes de acordo com seu perfil de consumo e de utilização, conforme suas necessidades. A política da companhia era que o serviço celular fosse fornecido a todas pessoas que o desejassem, independente do nível de renda.

Em 2000, já existiam 1 milhão e 200 mil cliente, resultado de investimentos de mais de R\$ 1 bilhão, entre 1997 e 2000, feitos em tecnologia, recursos humanos, infra-estrutura, serviços e ações comunitárias.

A partir da filosofia de continuamente satisfazer às expectativas e demandas do mercado consumidor, a Companhia aprofundou a segmentação de usuários, oferecendo serviços personalizados a grandes corporações, pequena e médias empresas, famílias, jovens e profissionais liberais.

Para atender à demanda, a Telefónica contava em dezembro 2001 com mais de 960 ERBs, oferecendo uma cobertura próxima de 85% em todo território gaúcho. Além das concentrações urbanas, somam-se 3.500 quilômetros de cobertura nas principais rodovias, o que torna possível aos clientes uma ampla mobilidade. Neste mesmo ano a empresa passou a responder hierarquicamente para a Corporação da Telefónica Celular no Brasil, no Rio de Janeiro, demonstrando uma tendência do mercado de telecomunicações: fusões de empresas e centralização de operações.

1.4.2 Caracterização Histórica da Claro Digital¹⁴

A história e o vínculo da empresa Claro Digital com o Rio Grande do Sul começaram em Julho de 1997 com o leilão para concessão da licença de uso da Banda B da telefonia celular para região 6 da Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações, exatamente o Estado do Rio Grande do Sul (tabela 6). A concessão foi permitida pelo período de 15 anos, ao valor de R\$ 334,5 milhões, sendo atingido o valor mínimo estabelecido pelos órgãos reguladores.

Por força de lei, a estrutura acionária dos consórcios vencedores destes processos de privatização não poderia ser majoritária com sócios estrangeiros, devendo ser mantido o domínio, naquele momento, com sócios de capital brasileiro.

A estrutura acionária, no início das operações estava desenhada da seguinte maneira:

Tabela 6

Composição acionária da Claro Digital no início das operações - 1998

Sócios Nacionais – Brasil	Previ, Petros, Sistek, Funcef, Valia, Aerus, Fapes, Telos, Operate, BB-BI, Forpat e Fachesf	51%
Sócios Internacionais	Bell Canadá, TIW e CVC Opportunity	49%

FONTE: Área Financeira Claro Digital

Em 15 de abril de 1998, a companhia instalou-se no Estado do Rio Grande do Sul dando início às atividades de implantação de suas unidades administrativa e comercial, além da implantação e testes dos equipamentos que integram a sua rede de telefonia celular.

Tendo em vista que as privatizações ocorreram em um período de tempo relativamente pequeno, o mercado de telecomunicações neste momento tinha uma quantidade limitada de recursos humanos para demanda necessária. Diversas empresas que participaram dos processos de licitação, inclusive para outras áreas

¹⁴ A maioria das informações sobre a Telet S/A foi extraída do livro editado, pela empresa, em jan/ 2001.

de concessão, também estavam preparando ou iniciando a operação de suas redes celulares. Desta forma, os profissionais que neste momento atuavam em tecnologia celular eram poucos e muito valorizados no mercado de trabalho, sendo buscados em todos os cantos do Brasil.

Para suprir a carência de mão-de-obra especializada, a Claro Digital contratou profissionais no mercado local e brasileiro somente para implantação da rede celular, áreas de suporte e segundo escalão. Para os cargos de gerência e postos e maior responsabilidade de decisão, naquele momento, havia a figura dos “expatriados”¹⁵ (canadenses em sua maior representatividade).

Os canadenses contratados tinham experiência anterior em implantação de empresas de telecomunicações em outros países, e vieram para realizar esta tarefa na Telet - hoje, por questões de marketing, apresentada ao mercado como Claro Digital. O trabalho proposto para estes profissionais era a montagem das condições para o início das operações da empresa, com ênfase nas áreas de tecnologia, comercial e marketing. O tempo de permanência destes estrangeiros foi o suficiente para o início das operações da empresa e a preparação dos profissionais brasileiros.

Com relação à concorrência, naquela época havia somente a empresa Telefônica Celular, como visto anteriormente. Tal concorrente também representava, e ainda representa, um grande desafio, pois está instalado no mercado gaúcho desde 1992 e com forte apelo regional.

Para entender o desenvolvimento da estrutura da empresa Telet, abaixo são descritas as fases vividas por ordem cronológica até o ano de 2001 (Tabela 7). Como pode-se observar, até a fase descrita 3, no ano de 2000, o foco estabeleceu-se na implantação inicial da Empresa e na necessidade de consolidação da marca Telet no mercado. A partir da fase 4, no ano de 2001, com mudanças no controle acionário e no próprio mercado de telefonia celular brasileiro, as estratégias direcionam-se para a obtenção de resultados.

¹⁵ Expatriação refere-se ao processo de movimentação “*para outros países, acompanhados geralmente de suas famílias*” (DUTRA, 2002, p. 91).

Tabela 7
Fases da empresa TELET

FASES	ACONTECIMENTO	FOCO	ANO
Fase 1	Implantação da Empresa	Apropriação de conhecimento	1998
Fase 2	Fixar a marca no mercado	Estratégia em Marketing	1999
Fase 3	Consolidação da marca Telet no mercado	Estratégia em Marketing	2000
Fase 4	Mudança no controle acionário	Resultado	2001

FONTE: Claro Digital

A partir de abril de 1998, os representantes dos acionistas que adquiriram em leilão o direito de exploração do serviço móvel banda B no Rio Grande do Sul receberam a responsabilidade de iniciar a construção de uma nova empresa: a Telet S.A. O desafio enfrentado era um dos maiores na história da abertura do setor de telecomunicações. A Telet era uma das últimas operadoras de banda B a entrar em operação no Brasil. Na prática, isto permitia o fortalecimento da estratégia competitiva da Telefónica, sua concorrente direta.

A segunda fase, em 1999, foi marcada pela necessidade da Empresa fixar sua marca no mercado, ser conhecida pelo povo gaúcho como a nova Empresa de telecomunicações do Estado, concorrente direta da Telefónica Celular. Um dos maiores diferenciais da Empresa foi a velocidade na construção de uma identidade corporativa. A Empresa resolveu inovar. Decidiu de forma inédita no setor das telecomunicações no Brasil, criar uma marca personificada para o serviço. Optou por não utilizar na sua estratégia de comunicação o nome da Companhia – a que foi estruturada para a aquisição da concessão do serviço de telefonia móvel. Escolheu ter uma marca que identificasse os seus serviços, um posicionamento direto e de impacto para o mercado. Surgiu a Claro Digital. Um nome desenvolvido para refletir a transparência do serviço. Um nome, segundo sua área de marketing, curto, sonoro, fácil de pronunciar, que traduzia os aspectos mais importantes dos serviços prestados. Reafirmando o compromisso de produzir em uma rede digital com tecnologia de ponta oferecendo clareza, simplicidade e facilidade de uso.

O ano de 2000, onde houve a concorrência direta, surgiu a necessidade de fixar a marca na comunidade através de muitas campanhas de marketing. Inovação

foi a palavra de ordem para todas as áreas da Empresa. Da concepção de produtos e serviços, ao processo de relacionamento com seus empregados, clientes e comunidades, tudo foi motivo para buscar a diferenciação como vantagem competitiva.

O final do ano 2000 trouxe uma das grandes realizações da Empresa: a construção do prédio o qual foi denominado de BIT – Base de Inteligência e Tecnologia. Do alto do Morro Santa Teresa, em Porto Alegre, um prédio e uma torre que podem ser vistas de todos os pontos da cidade. A torre de 86 metros de altura, que tem um moderno sistema de iluminação comandado por computadores, abriga antenas e um observatório de onde é possível visualizar toda a área urbana de Porto Alegre e arredores.

Em 2001, a estratégia de investimento pesado em marketing, procurando colocar o máximo de clientes para a base e a fixação da marca no mercado foi alterada. Houve nova reorientação no sentido de, além de aliar clientes, obter a melhor relação custo benefícios sobre os mesmos. Muitas áreas que não funcionavam no prédio do BIT foram transferidas para o mesmo em função da necessidade de redução da despesa da Empresa.

No mês de março de 2001, um conjunto de macro mudanças começa a envolver a Telet. A primeira envolve o seu controle acionário, que passa a estar subordinada a Telecom Américas, detentora no Brasil de um conjunto de 04 operadoras de telefonia celular banda B (Telet no Rio Grande do Sul, ATL no Rio de Janeiro, Americel em Brasília e Tess em todo Estado de São Paulo, excluindo a Capital). Em agosto do mesmo ano iniciou-se o processo de centralização do Grupo Telecom Américas no Rio de Janeiro.

1.5 CONCLUSÃO

A telefonia móvel celular teve seu início no Brasil em 1989 e no Rio Grande do Sul em 1992. No período de novembro de 1995 à julho de 1997 ocorreram dois

processos de decisão que sintetizam a política de abertura das telecomunicações. A Lei Específica nº 9.295/96, flexibilizou a telefonia móvel celular, sendo complementada pela Lei nº 9.472/97, que organizou e institucionalizou o novo modelo de telecomunicações.

Os leilões da Banda B iniciaram em julho de 1996, sendo que a licitação da Região 6, que abrange o Rio Grande do Sul, foi outorgada em abril de 1998.

No período de 1999 à 2001, o Rio Grande do Sul possuía duas empresas, a Telefónica, operadora da banda A, que teve vantagem de assumir a empresa já existente desde 1992 e se beneficiou da demora de entrada da Claro, operadora de banda B, que obteve a outorga em abril de 1998, porém iniciou as operações em fevereiro de 1999.

A Telefónica utilizava inicialmente a tecnologia AMPS, mais conhecida como analógica, que no decorrer do período analisado também adotou a tecnologia TDMA, conhecida também como digital. A Claro iniciou sua operação com tecnologia 100% digital, que possui mais capacidade de acesso à rede, mínimo ruído de fundo, maior tempo de duração de bateria e aumento de funcionalidade, como oferecimento de uma maior variedade de serviços aos consumidores.

Após o referencial teórico de Estratégia, que abordaremos no capítulo 2, veremos no capítulo 3 como a competição se desenvolveu após a entrada da Banda B no Rio Grande do Sul.

2 COMPETIÇÃO ESTRATÉGICA

A abertura de mercado, impulsionada não só por forças políticas, mas, também, por um movimento dinâmico global, colocou as empresas brasileiras sob pressão de novas forças competitivas. Este processo estabeleceu um novo ambiente, em que a adequação contínua às mudanças se apresenta como condição essencial para manutenção da capacidade de sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

Pressionadas pelos consumidores, as indústrias precisaram adequar-se a um processo sistemático de agregação de valor para conquistar e manter clientes. Conforme observa Mckenna (1998), isto se deve à capacidade dos consumidores em poder chegar a um nível de expectativas muito superior ao que lhe pode ser oferecido, situação em que uma melhoria em um dado serviço passa a ser considerada como um novo padrão mínimo e a gerar expectativas de novas melhorias.

Com a abertura do mercado nacional, iniciada em 1990, privatizações e a estabilização da moeda brasileira a partir de 1994, as empresas passaram a utilizar diversas estratégias para não só manter, mas ampliar o número de clientes. Fundamentadas em um novo referencial de competição, estas estratégias buscaram estabelecer na indústria nacional capacidade competitiva para atuar positivamente junto ao consumidor.

Neste contexto, a indústria de telecomunicações passou a empregar estratégias que possibilitassem enfrentar a competição dentro do novo mercado global e assegurar sua capacidade de sobrevivência e expansão.

O estudo das estratégias integra o presente trabalho e estabelece um referencial teórico básico para a consolidação dos objetivos propostos. Seu desenvolvimento visa fornecer condições de entendimento e possibilidade de análise dos fatores relacionados ao desenvolvimento das ações de mercado e organizacionais, dentro de seu ambiente competitivo, com direcionamento ao setor de telefonia móvel celular no Rio Grande do Sul. Dentro deste contexto, foram selecionados e discutidos tópicos considerados importantes para os resultados desta pesquisa.

O capítulo é composto pelos seguintes tópicos: Estratégia; Tipos de Estratégias de Porter; Análise Estrutural de Indústria – O Modelo de Porter, Vantagem Competitiva; Criação de Valor e Cadeia de Valor.

A discussão inicial sobre estratégia busca, principalmente, a definição deste termo, suas aplicações e finalidades. A apresentação dos tipos de estratégias visa, além da descrição e análise de sua composição, definir o posicionamento de Porter.

Nota-se que o estudo dos tipos de estratégias assume vital importância na proposta, uma vez que busca a identificação das estratégias adotadas pelas empresas vinculadas ao setor de telefonia móvel celular no Rio Grande do Sul, no período definido. Qualquer descrição e comentário impescinde de um conhecimento prévio das principais fundamentações teóricas que sustentam suas práticas.

Dentro deste mesmo espírito, foi desenvolvido o estudo da estrutura de indústria, tomando-se como referência o modelo genérico de Porter. O entendimento da forma e condições para o posicionamento competitivo das empresas em relação aos seus competidores estabelece as condições iniciais para estudos analíticos e descritivos das razões e movimentos que regem o sistema. O contato com este tópico orienta o leitor quanto aos pontos básicos existentes e passíveis de análise e críticas, a partir de um dado modelo.

2.1 ESTRATÉGIA: DEFINIÇÃO

O termo estratégia apresenta diferentes definições, configurando, em certo sentido, um processo evolutivo de adaptação das organizações ao ambiente interno e externo. Historicamente, a origem do conceito de estratégia encontra-se no campo militar. A palavra tem origem no grego *strategos*, arte de um general do exército. No campo da administração, está associada às decisões tomadas a nível organizacional, para estabelecerem as condições presentes e futuras da empresa em relação ao ambiente.

Montgomery e Porter (1998) afirmam que foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma "disciplina gerencial plena". As ferramentas e técnicas vinculadas ao planejamento estratégico "... foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocar em prática"(MONTGOMERY, PORTER, 1998, p. XI).

Para Ansoff (1977) a estratégia enfatiza a análise racional em termos de alta cúpula da empresa, em que os objetivos são essenciais na orientação, avaliação de desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais, os quais devem ser coerentes com seu "perfil de potencialidades". De fato, Idenburg (1993) observa que Ansoff sustenta um gerenciamento estratégico voltado à definição de diretrizes específicas para o gerenciamento, assumindo um caráter prescritivo. O mesmo Ansoff (1981) apresenta uma evolução deste pensamento caracterizando a estratégia não mais como resultado de uma atividade de planejamento, mas uma atitude geral na gestão da empresa.

Segundo Quinn (1992), a estratégia é um padrão ou plano que integra metas maiores, políticas e seqüências de ações, dentro de um todo coeso. Sua boa formulação ajuda a ordenar e alocar os recursos, permitindo a antecipação de alterações no ambiente e mudanças contingenciais nos oponentes.

Henderson (1998) define estratégia como a busca deliberada de um plano de ação que possa desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Posicionando-a como revolucionária e não evolutiva, este autor observa que a estratégia procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos. Isto, segundo ele, "... envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização" (HENDERSON, 1998, p. 7).

Dentro de um contexto competitivo, posição estratégica exige a escolha em desempenhar atividades diferentemente de seus rivais ou desempenhar atividades similares de maneira diferente (PORTER, 1996). Neste sentido, Ohmae observa: "... a estratégia toma forma na determinação em criar valor para os clientes (...) em evitar a competição sempre que possível" (OHMAE, 1998, p. 68).

Neste extenso conjunto de conceitos de estratégia, Porter (1996) entende que o termo estratégia, quando utilizado em organização, pode ser imaginado como a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um diferente grupo de atividades.

Observando que a palavra estratégia tem sido utilizada de diferentes formas, Mintzberg (1992) apresenta cinco definições: estratégia como plano, como manobra (*p/loy*), como padrão, como posição e como perspectiva.

- Como plano estabelece, conscientemente, diretrizes para um curso de ação, sendo elaborada antes das ações para as quais elas se aplicam.
- Como manobra (*p/loy*) é vista como uma forma de ganhar vantagem sobre um adversário ou competidor.
- Como padrão consiste no comportamento resultante de um fluxo de ações. A estratégia como padrão é consistente no comportamento quer seja ou não intencional.
- Como posição significa a localização da organização no ambiente, mediando forças num ambiente de contexto interno e externo.

- Como perspectiva a estratégia olha para dentro da organização, não como uma posição escolhida, mas uma enraizada maneira de perceber o mundo.

Na análise da estratégia sob a perspectiva de plano e padrão Mintzberg (1992) observa que as estratégias podem ser: deliberadas, ou seja, estratégias pretendidas, estratégias não realizadas e as estratégias emergentes, definindo as estratégias realizadas que nunca foram pretendidas em que padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou apesar delas. Isto amplia o posicionamento apresentado por Henderson (1998), pois dá espaço para não intencionalidade.

O envolvimento da organização em vários negócios levou Andrews a fazer uso da expressão "estratégia corporativa", apresentando esta como

... padrão de propósitos e metas – e as principais políticas para atingir essas metas – que definem o negócio ou os negócios com os quais a empresa está envolvida e o tipo de empresa que ela deseja ser (ANDREWS, 1998, p. 470).

No processo de definição de estratégia é importante, ainda, a apresentação do posicionamento de Prahalad e Hamel (1989) acerca da "intenção estratégica", a qual, segundo eles, vislumbra a obsessão da organização por uma posição de liderança, estabelecendo os critérios a serem utilizados para projetar este progresso.

Como pode ser verificado, foram apresentadas neste item algumas das principais definições de estratégia, tendo como objetivo a clarificação do termo e a melhor compreensão das expectativas quanto à sua aplicação. No entanto, das várias definições apresentadas pode ser depreendido um ponto comum que, indiferente aos diversos meios apresentados, estratégia fundamenta-se na busca da sobrevivência da organização, dotando-a de meios para sua contínua adaptação e desenvolvimento de competitividade.

Tomando-se como referencial as várias definições é possível verificar a importância e a profundidade da estratégia para a organização. Ultrapassando uma possível finalidade básica de assegurar a sobrevivência da empresa, através de

seus múltiplos mecanismos, sua prática assegura, também, um caráter orientador aos seus diversos componentes.

2.2 TIPOS DE ESTRATÉGIAS SEGUNDO MICHAEL E. PORTER

Este item é dedicado à apresentação da posição de Porter, com o objetivo de fornecer subsídios que propiciem uma eficaz fundamentação para análise da competição entre as empresas.

Porter (1991) observa que a formulação da estratégia envolve a consideração de quatro fatores básicos, que determinam os limites para a empresa: pontos fortes e pontos fracos; valores pessoais de uma organização; ameaças e oportunidades da indústria; e a expectativa da sociedade.

Os pontos fortes e fracos, caracterizados pelo perfil de ativos, e a qualificação da empresa em relação à concorrência combinada aos valores pessoais de uma organização, motivações e necessidades de seus principais executivos, estabelecem seus limites internos. Os fatores externos, determinados pela indústria e seu ambiente, envolvem as ameaças e oportunidades da indústria e as expectativas da sociedade.

As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros (PORTER, 1991, p.18).

Em um plano geral de uma empresa diversificada, Porter (1986) afirma que existem dois níveis de estratégias: a Estratégia das Unidades de Negócio (ou competitivas) e a Estratégia Corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial).

Porter observa que a Estratégia Corporativa representa mais que a soma das unidades de negócio, referindo-se a duas questões diferentes: de que negócio o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar suas unidades de negócio. Ela estabelece a forma em que a empresa irá competir. De acordo com ele, estas

estratégias são uma combinação dos fins que a empresa busca e dos meios através dos quais ela espera chegar lá.

Definindo estratégia corporativa como a estratégia da empresa como um todo, Porter (1986) insere no estudo da estratégia corporativa assuntos como o ramo de negócios no qual a empresa deve se posicionar e a integração das estratégias das diferentes áreas de negócios. O desenvolvimento da estratégia corporativa, segundo ele, requer o conhecimento de três premissas básicas:

- A concorrência acontece no nível das empresas;
- Integrar um grupo de empresas implica em custos inevitáveis para as unidades de negócio;
- A gerência das unidades de negócio deve ter suas estratégias aprovadas por pessoas que sabem pouco sobre a organização (no caso os acionistas).

A formulação de uma estratégia corporativa para a diversificação e que agregue valor para os acionistas, deve ser avaliada segundo os aspectos:

- **Teste de atratividade:** o setor deve ser estruturalmente atraente, ou, pelo menos, potencialmente atraente, o que implica, normalmente, na existência de altas barreiras de entrada.
- **Teste de custo de entrada:** os custos de entrada no negócio não podem pôr em risco sua rentabilidade futura; "...quanto mais atraente for o novo setor, mais alto será o custo de entrada" (PORTER, 1986).
- **Teste de melhoria da situação:** a nova empresa precisa obter uma vantagem competitiva quando integrar uma nova corporação, a qual deverá se beneficiar com a nova unidade de negócio.

Em função das forças que afetam a estrutura da indústria, assunto que será aprofundado no estudo da concorrência, algumas estratégias são definidas por

Porter num conjunto de ações defensivas ou ofensivas. Esse conjunto de ações está fundamentado em pontos fortes e fracos, detectados na relação indústria/ambiente competitivo.

O estudo das estratégias corporativo incorpora, ainda, o estudo da Integração Vertical, as Estratégias Preemptivas, as Estratégias Defensivas e as Alternativas Estratégicas no Declínio.

A Estratégia Preemptiva define um método para a expansão de capacidade de um mercado em crescimento (PORTER, 1991). Neste caso, a empresa procura apossar-se de uma parte maior de mercado para desencorajar seus concorrentes a expandir-se e deter entradas. A estratégia preemptiva requer, além de investimentos em instalações, capacidade para suportar resultados financeiros a curto prazo marginais ou mesmo negativos. Seu risco está no comprometimento de recursos, logo de início, com um mercado antes dos resultados serem conhecidos. Além disso, se não houver um desencorajamento da concorrência poderá ocorrer uma "guerra desastrosa", pelo excesso da capacidade em ampla escala.

Porter (1991) apresenta como condições para que a estratégia preemptiva tenha sucesso:

- Ampla expansão da capacidade em relação ao tamanho esperado do mercado;
- Grandes economias de escala em relação à demanda total do mercado, ou curvas de experiência significativas;
- Credibilidade da empresa preemptora;
- Habilidade em sinalizar a motivação preemptiva antes que os concorrentes ajam;
- Disposição dos concorrentes em retroceder.

No estudo das Estratégias Defensivas, Porter avalia o que ele chama de "movimentos defensivos". Segundo ele, "... uma boa defesa consiste em criar uma situação na qual os concorrentes (...) após testarem realmente um movimento,

concluirão que ele é inconveniente" (PORTER, 1991, p. 106). Observa, entretanto, que a defesa mais efetiva é impedir a batalha, de qualquer forma. Para ele, para impedir uma ação é necessário que o concorrente acredite veementemente em uma retaliação efetiva.

2.3 ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA

A análise estrutural da indústria complementa o referencial teórico, pois permite o melhor entendimento das forças atuantes no ambiente de inserção das empresas e sua influência no comportamento dos integrantes de uma dada indústria. Fundamentada nos conceitos de Porter, esta seção procura demonstrar como se processam as relações dos componentes da competição e identificar a importância da consideração de sua dinâmica para sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

Porter (1986) apresenta alguns conceitos centrais que envolvem o estudo da estratégia competitiva. Para ele, como visto na seção 2.1, a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável em uma indústria. Ela visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Esta escolha está fundamentada em duas questões centrais: a atratividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e seus fatores, e a sua posição competitiva relativa dentro de uma indústria.

A estratégia competitiva, baseada na atratividade da indústria e na posição competitiva, não só responde ao meio ambiente como também tenta modelá-lo em favor de uma empresa. "A ênfase da estratégia competitiva está na estrutura da indústria e na análise do concorrente em vários meios industriais ..." (PORTER, 1986). Assim, a vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassam o custo de fabricação da empresa.

Segundo ele, a vantagem competitiva em uma indústria pode ser fortemente intensificada por inter-relações com empresas competindo em indústrias

relacionadas, se puderem ser de fato alcançadas. As inter-relações são os principais meios para uma empresa diversificada criar valor e fornecer bases para a estratégia empresarial. Contudo, avalia que a competição pela participação no mercado não se restringe aos concorrentes. A competição em um setor industrial tem raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças que vão além daquelas representadas unicamente pelos concorrentes estabelecidos no setor (PORTER, 1986).

Para Porter, o estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas competitivas (Figura 7): a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. O vigor coletivo destas cinco forças determina o lucro potencial máximo de um setor industrial. Este vigor define, segundo ele, a habilidade de empresas em uma indústria para obter retornos superiores ao custo de capital, variando de indústria para indústria, à medida que a indústria evolui.

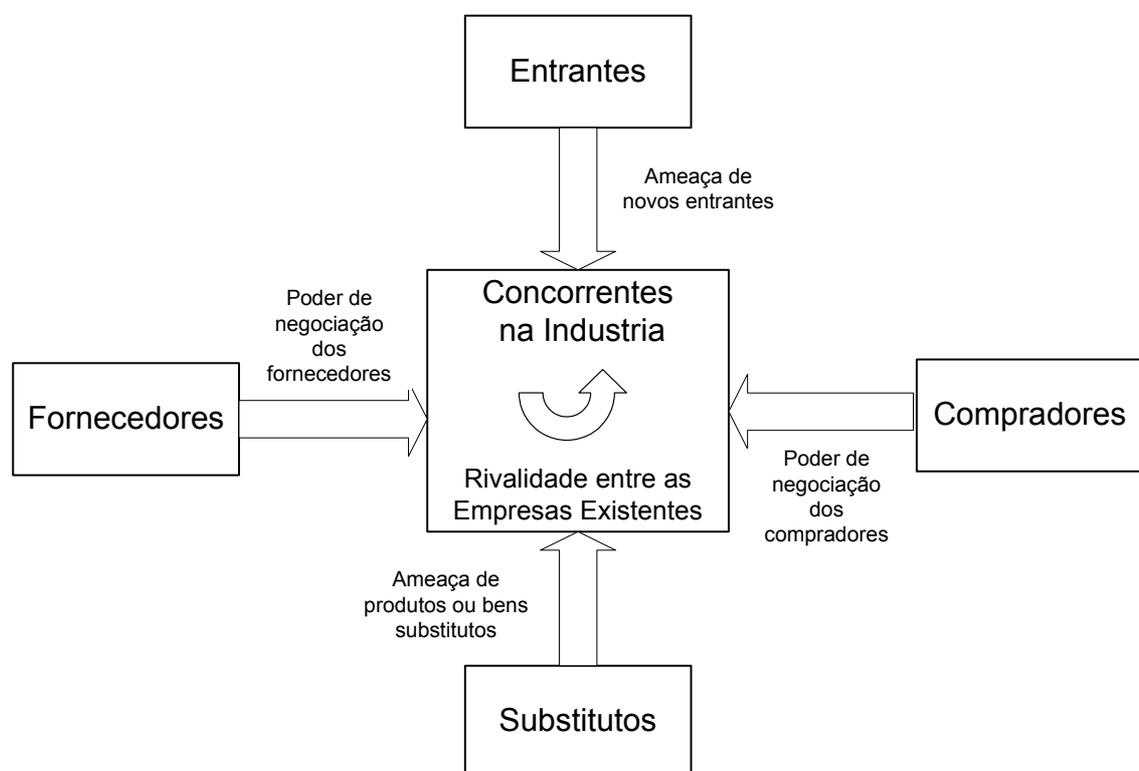


Figura 7: Forças que dirigem a concorrência na indústria
Fonte: PORTER, 1986

Esta dinâmica define uma diferenciação entre indústrias do ponto de vista da rentabilidade, em que são encontradas indústrias extremamente lucrativas e outras não lucrativas para muitos participantes. Assim, estas forças determinam a rentabilidade da indústria porque exercem influência sobre os preços, os custos e os investimentos necessários de uma empresa ou empresas na indústria.

Quanto mais fracas forem essas forças coletivamente, maior a oportunidade para um desempenho superior. Assim, qualquer que seja o seu esforço, o objetivo estratégico é encontrar uma posição onde a empresa possa se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. O conhecimento dos componentes e fontes básicas de pressão competitiva e seu processo de evolução, propicia o trabalho para definição de estratégias e condições para que um posicionamento seja possível na indústria. Porter (1986) afirma: "Os estrategistas, ao esejarem posicionar sua empresa para enfrentar esse ambiente da melhor forma possível ou a influenciar esse mesmo ambiente a favor de sua empresa, devem aprender o que a faz evoluir".

Todas as cinco forças competitivas determinam a intensidade da concorrência da indústria, bem como sua rentabilidade. A força ou as forças mais acentuadas predominam e são relevantes na formulação das estratégias. Discutiremos cada uma das cinco forças competitivas.

2.3.1 Ameaça de Entrada

As novas empresas entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades e desejos de ganhar parcela de mercado e, com freqüência, concorrem com recursos substanciais, provocando mudanças no ambiente industrial, podendo reduzir sua rentabilidade. A severidade da ameaça de novos entrantes, depende das barreiras existentes e da reação dos concorrentes existentes. Se as barreiras forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações dos concorrentes existentes e não constituirá uma ameaça séria. "A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes" (PORTER, 1986).

Porter relaciona seis fontes principais de barreiras para entrada:

- **Economia de escala:** declínio nos custos unitários de um produto, operação ou função à medida que o volume absoluto por período aumenta. Detêm a entrada por exigirem dos novos entrantes uma escala grande e adequada ou a convivência com a desvantagem no custo.
- **Diferenciação de produto:** significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade dos clientes. Exigem dos entrantes gastos pesados em publicidades e serviços aos clientes para vencer essa lealdade, o que cria uma barreira.
- **Necessidades de capital:** necessidade de investir "vastos" recursos financeiros para poder competir, principalmente, se o capital é requerido para o que Porter denomina de "gastos irrecuperáveis", como capital direcionado ao marketing ou à pesquisa e desenvolvimento.
- **Desvantagens de custo independentes do porte:** as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custo difíceis ou impossíveis de serem igualados em função de fatores como: tecnologia patenteada, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou experiência ou até ativos adquiridos em período pré-inflacionário.
- **Acesso a canais de distribuição:** barreira que pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição de seu produto. Como os canais lógicos já estão atendidos pelas empresas estabelecidas, é necessário grande esforço da empresa entrante (desconto de preço e verbas para publicidade em conjunto dentre outras) para persuadir os canais a aceitarem seus produtos, que reduz o lucro. Quanto mais limitados os canais do atacado e varejo e quanto maior o controle das concorrentes, mais difícil será a entrada na indústria. Porter (1986) observa

que algumas vezes essa barreira é tão alta que a empresa entrante precisa criar seus próprios canais para distribuição de seus produtos para ultrapassá-la.

- **Política governamental:** o governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamentos e limitações a acesso a matérias-primas. Pode, também, desempenhar uma função indireta estabelecendo barreiras ou restrições aos novos entrantes através de controles como padrões ambientais e de eficiência de produto.

As expectativas quanto às retaliações por parte dos concorrentes existentes influenciam, também, a decisão de entrar ou não. Algumas condições são assinaladas por Porter para caracterizar forte possibilidade de retaliação e dissuadir a entrada: empresas dominantes possuem recursos para enfrentar uma disputa (excesso de caixa, empréstimos não utilizados, capacidade produtiva, acordos com canais de distribuição e clientes);

- redução de preços por parte dos dominantes para manutenção de sua posição no mercado.
- crescimento no setor lento, afetando sua capacidade de absorver um novo concorrente, que poderia levar à queda no desempenho financeiro geral do setor.

Do ponto de vista estratégico, dois pontos adicionais devem ser considerados em relação à ameaça de entrada, denominados "condições de mudança". Em primeiro lugar, a estratégia muda, naturalmente, quando as condições mudam. Fatores como patentes e desenvolvimento tecnológico podem reduzir e até eliminar ou ampliar estas barreiras. Em segundo lugar, decisões envolvendo grandes segmentos podem exercer um grande impacto nas condições determinantes de ameaça de nova entrada.

2.3.2 Produtos Substitutos

Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria limitando os preços que podem ser fixados com lucro. Porter (1986) observa que estabelecer um teto para os preços que podem ser praticados ou substituir produtos ou serviços, limitam o potencial de um setor, reduzindo a receita e possivelmente seu crescimento. Quanto mais atrativo for o *trade-off* preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Os produtos substitutos que merecem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoria de seu *trade-off* preço/desempenho ou aqueles produzidos por setores com altos lucros. Entrando, rapidamente em ação quando algum desenvolvimento é implementado, os substitutos aumentam a competição em seus setores e provocam redução de custos ou melhoria de desempenho.

2.3.3 Fornecedores e Compradores Poderosos

Em uma visão sintética, os fornecedores e compradores poderosos também afetam a rentabilidade e o comportamento da indústria. Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando preços ou reduzindo a qualidade de mercadorias ou serviços adquiridos. Porter (1986) afirma: "... um fornecedor influente pode aumentar os preços e fazer desaparecer o potencial de lucro de determinada atividade".

Os fornecedores podem, assim, extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar de aumentos nos custos presentes em seus próprios preços. Um grupo fornecedor pode ser competitivamente poderoso se:

- for dominado por poucas empresas e/ou for mais concentrada que o setor para o qual fornece;
- seu produto for peculiar ou, pelo menos, diferenciado, ou se tiver custos fixos embutidos;

- não for obrigada a competir com outros produtos substitutos para venda no setor;
- impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento;
- o setor não representar uma clientela importante para o grupo fornecedor.

Em relação aos clientes, observa que eles podem forçar os preços para baixo, exigir maior qualidade ou melhores serviços e colocar um concorrente contra o outro, comprometendo a rentabilidade do setor. O poder dos compradores depende da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Um grupo comprador é poderoso se:

- for concentrado ou fizer compras em grandes volumes;
- os produtos que adquire sejam padronizados ou não diferenciados;
- os produtos comprados constituíam um componente de seu produto e representem fração significativa de seus custos;
- obtenha lucros baixos, que são incentivos para redução dos custos da compra;
- for o produto do setor de pouca importância para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- o produto não proporcione economias para o comprador;
- os compradores representem uma ameaça real de integração para trás, ou seja, façam, eles mesmos, o produto ou produtos do setor.

A maioria dessas fontes de poder pode ser atribuída aos consumidores como um grupo, além de compradores industriais e comerciais. A sensibilidade ao preço somente acontece se os produtos não forem diferenciados, caros relativamente às suas rendas ou onde a qualidade não seja importante. Quanto aos varejistas, observa Porter (1986) que o poder de compra é determinado pelas mesmas regras, podendo ampliar esse poder de barganha quando conseguem influenciar as decisões do consumidor.

2.3.4 A Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

Segundo Porter (1989), as empresas são rivais em uma indústria porque disputam posições no mercado de atuação. Esta disputa caracteriza-se pelo uso de táticas como: concorrências de preços, batalha de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias dos clientes.

A rivalidade em uma indústria ocorre porque os concorrentes (empresas) percebem o surgimento de uma oportunidade para melhorar a sua posição. A força com que esta rivalidade ocorre gera um padrão de ação e reação que permite com que a empresa e a indústria como um todo se aprimore ou não. Por exemplo, Porter alega que a concorrência de preços é muito instável, provavelmente deixando toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade.

Para Porter, a rivalidade é consequência de vários fatores estruturais. Citamos os seguintes:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados, o que permite igualdade de força e capacidade de retaliação. Quando as empresas são numerosas, a probabilidade de dissidência é grande, e algumas empresas podem chegar a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas. Mesmo quando existem poucas empresas, se elas estiverem relativamente equilibradas em termos de tamanho e recursos aparentes, isto cria instabilidade porque elas podem estar inclinadas a lutarem entre si e têm os recursos para retaliações vigorosas. Por outro lado, quando a indústria é altamente concentrada ou dominada por poucas empresas, são poucos os enganos quanto a força, e os líderes podem impor disciplina ou desempenhar um papel de coordenador na indústria através de meios como liderança de preço.
- Crescimento lento da indústria, o que transforma a concorrência em um jogo de parcelas de mercado para as empresas que procuram expansão.

- Custos fixos ou de armazenamento altos, exigindo a operação em capacidade máxima, implicando em uma redução de preços quando o mercado é competitivo.
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança, o que gera um aumento da concorrência na disputa por preços e serviços, já que estes são os dois atributos mais relevantes para compradores nesta situação.
- Retorno à escala crescentes, a qual pode gerar, através da implementação da produção de escala, desequilíbrio e excesso de capacidade na indústria. Quando as economias de escala determinam que a capacidade deve ser acrescentada em grandes incrementos, os acréscimos de capacidade podem romper cronicamente o equilíbrio de oferta/procura na indústria, particularmente quando existe um risco de os acréscimos de capacidade serem excessivos.
- Concorrentes divergentes inibem o conluio tácito e aumentam a concorrência, dificultando a definição de estratégias pelas empresas da indústria em questão.
- Grandes interesses estratégicos, os quais levam grandes empresas a sacrificar lucros em determinada indústria para alcançar determinada posição no mercado.

Barreiras de saída elevadas. São fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos, ou seja, significa que a empresa perderá mais saindo do mercado do que trabalhando com retornos negativos.

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA

O modelo das 5 forças de Porter é baseado na idéia de que as condições da indústria são um importante determinante da rentabilidade da empresa. Entretanto, lucratividade não só varia *entre* indústrias, pode também variar *dentro* de uma mesma indústria ao longo do tempo.

Quando uma empresa (ou uma unidade de negócios) obtém lucro econômico mais elevado do que a média das empresas que concorrem na mesma indústria, esta possui uma vantagem competitiva naquele mercado.

Segundo Besanko (2001), a lucratividade de uma empresa depende de dois fatores: da situação econômica de seu mercado e de sua capacidade de criar mais valor do que seus competidores (figura 8). O valor criado pela firma comparado a seus competidores depende de seu posicionamento de custo e de benefício relativo a seus concorrentes.

Figura 8: Modelo de Vantagem Competitiva

Segundo um estudo de McGahan e Porter apud Besanko et alli 2001, a situação da indústria é responsável por 19% da variação do lucro entre empresas,

enquanto a posição competitiva é responsável por 32% desta variação. Outras influências potenciais são a variação ano a ano devido a mudanças macroeconômicas e o parentesco da organização. Um componente importante na variação é considerado não-sistemático, ou em outras palavras, sorte.

2.5 CRIAÇÃO DE VALOR¹⁶

Para conceituar criação de valor é necessário primeiramente entender que o benefício percebido por um consumidor (B) representa um valor máximo que o consumidor estaria disposto a pagar pelo produto/serviço e que excedente do consumidor é a diferença entre o benefício percebido e o preço do produto/serviço (P), onde:

$$\text{Excedente do consumidor} = B - P$$

O benefício percebido depende de atributos como performance, durabilidade, confiabilidade, estética e imagem, além de custos como de: instalação, aprendizado, manutenção, descarte, procura, transporte e contratos.

Independentemente se os consumidores são empresas ou indivíduos, uma empresa deve gerar excedente do consumidor para competir pela liderança do mercado.

Ao longo da curva de indiferença de um determinado consumidor (figura 9), qualquer combinação de preço-qualidade gera o mesmo excedente do consumidor.

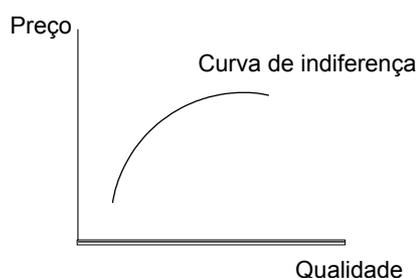


Figura 9: Curva de indiferença

¹⁶ Esta seção se baseia em Besanko et alli 2001 cap.12

Ao escolher entre 2 produtos localizados ao longo desta curva, um consumidor seria indiferente à escolha entre as ofertas. Produtos que ofereçam a combinação preço-qualidade localizada abaixo da curva de indiferença geram maior excedente do consumidor do que os localizados ao longo da curva, provendo, portanto, maior valor ao consumidor. O contrário ocorre com produtos localizados acima da curva de indiferença, que da perspectiva do consumidor, oferecem menor valor.

Quando empresas oferecem a mesma quantidade de excedente, diz-se que elas atingiram “paridade no excedente do consumidor”. Se o mercado consumidor tem as mesmas preferências, então nenhum consumidor neste mercado terá incentivos para mudar de um fornecedor para outro e portanto, os *market shares* serão estáveis.

A inclinação da curva de indiferença indica o *tradeoff* entre preço e qualidade que um consumidor está disposto a fazer. Uma curva mais inclinada indica que o consumidor paga mais por adicional de qualidade, ao passo que uma curva menos inclinada indica que qualidade extra não vale muito para o consumidor. Empresas que superestimam a disposição do consumidor em realizar *tradeoff* arriscam colocar seus preços muito altos e terminar perdendo participação de mercado ou não se tornar um competidor viável.

Valor econômico é criado conforme os bens se movem ao longo da cadeia vertical (matéria-prima → componentes → bem final). O valor criado pode ser representado como a diferença entre os benefícios percebidos (B) pelo consumidor e o custo (C) dos insumos usados na produção. Assim:

$$\text{Valor Criado} = B - C$$

Deste modo, o valor criado total deve ser dividido entre consumidores e produtores. Assim, temos o excedente do consumidor (B – P) e o lucro do produtor (P – C), onde P é o preço de venda. Assim:

$$\text{Valor Criado} = (B - P) + (P - C) = B - C$$

A condição $B - C$ positivo é necessária, mas não suficiente para que um produto seja economicamente viável. Deste modo, não basta que a firma tenha um VC positivo para seu produto, mas que crie mais valor que seus concorrentes a fim de evitar dissipação da lucratividade.

Como $VC = \text{excedente do consumidor} + \text{lucro do produtor}$, a empresa que criar mais valor estará aumentando o excedente do consumidor e, conseqüentemente, o Valor Criado.

O posicionamento estratégico, como definido na seção 2.1, significa a busca da captura de mais valor criado. Deste modo, para analisar se uma empresa apresenta vantagens competitivas, é necessário que se entenda como ela cria valor econômico, ou seja, que se identifique o que proporciona benefícios ao consumidor e o que proporciona custos.

Dentro de uma indústria particular, as diferenças entre as cadeias de valores concorrentes são determinantes para implementação de uma vantagem competitiva. O valor, neste contexto, é definido por Porter (1986) como o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece. Medida pela receita total, uma empresa é considerada rentável se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Assim, o valor, e não os custos, deve ser utilizado para análise da posição competitiva.

Cabe complementar que a definição de valor passa, inevitavelmente, pela verificação do significado de valor para o cliente, o qual extrapola a percepção de custos. Csillag (1988) apresenta quatro tipos de valor econômico: o valor de custo, caracterizado como o total de recursos medido em dinheiro necessário para produzir ou obter um item; o valor de uso, medida monetária das propriedades ou qualidades de desempenho de uso, trabalho ou serviço; o valor de estima, medida monetária

relacionada das propriedades ou características de um item que tornam desejável sua posse; e o valor de troca, relacionado à medida monetária das propriedades ou qualidades de um item que tornam viável sua troca por outro item

2.6 POSIÇÃO ESTRATÉGICA: VANTAGEM DE CUSTO E VANTAGEM DE BENEFÍCIO

Como visto na seção 2.1 o termo estratégia apresenta diferentes definições, configurando, em certo sentido, um processo evolutivo de adaptação das organizações ao ambiente interno e externo, enquanto posição estratégica exige a escolha em desempenhar atividades diferentemente de seus rivais ou desempenhar atividades similares de maneira diferente (PORTER, 1996).

Existem duas amplas abordagens para adquirir a vantagem competitiva: vantagem de custo e vantagem de benefício.

A Lógica Econômica da Vantagem de Custo

Uma firma com vantagem de custo cria mais valor que seus competidores oferecendo produtos por um custo mais baixo, com o mesmo ou talvez menor, benefício percebido. Isto pode ocorrer de 3 maneiras qualitativamente diferentes:

- Paridade de benefício.
- Proximidade de benefício, oferecendo-se um benefício não muito menos do que os dos concorrentes.
- Oferecendo um produto que é qualitativamente diferente do de seus rivais tanto em termos de custo como de benefício.

A Lógica Econômica da Vantagem de Benefício

Uma firma que cria sua vantagem competitiva baseada em benefícios cria mais valor que seus competidores oferecendo um produto com um benefício maior pelo mesmo ou talvez por um maior custo. Como na vantagem de custo paridade e proximidade também criam uma vantagem de benefício.

De acordo com Drovane et al. 2001, apesar de não existir uma regra definitiva, o mercado do produto e as posições das empresas na indústria determinam se uma estratégia é mais adequada que a outra.

Construir a vantagem competitiva com base em custos é melhor nas seguintes situações:

- Economias de escala e de aprendizagem significativas, mas nenhuma firma do setor
- Os produtos são commodities.
- Os consumidores são bastantes sensíveis a preço.
- O produto é um *search good* e não um *experience good*. Um *search good* é um produto que se pode avaliar os atributos de qualidade antes da compra.

Construir a vantagem competitiva com base em benefício é melhor nas seguintes situações:

- Os consumidores pagaram mais por atributos que aumentam o benefício.
- Economias de escala e aprendizagem são significantes e empresas já as exploram.
- O produto é um *experience good* e não um *search good*.

Firmas que tentam buscar ambas as estratégias de custo e benefício geralmente ficam “presas no meio”, não conseguindo nem uma coisa nem outra.

Uma empresa pode ou não conseguir vantagem de custo e de benefício simultaneamente? Michael Porter afirma que não, que estas empresas acabam “presas no meio”, afirmando que produtos de melhor qualidade ou melhor desempenho custam mais para serem produzidos por exigirem maiores gastos com mão de obra, propaganda, força de vendas etc.

Na prática, de acordo com Drovane, a vantagem de uma empresa é raramente baseada por inteiro em custos inferiores ou benefícios maiores. Estudos empíricos mostram que as duas estratégias juntas não são incompatíveis. Seguem os fatores que justificam esta teoria:

- Uma empresa que oferece produtos de alta qualidade aumenta seu *market share*, reduzindo o custo médio por causa de economias de escala ou curva de experiência. Como resultado, a empresa pode atingir ambos: alta qualidade e custo baixo.
- A taxa pela qual experiência acumulada reduz custos é maior para produtos de alta qualidade do que para produtos de baixa qualidade. O motivo é que os operários devem estar mais preparados para produzir um produto de alta qualidade por descobrirem erros e defeitos que seriam ignorados na produção de um produto de baixa qualidade.
- Ineficiências inviabilizam a relação entre posição por custo e posição por diferenciação. O argumento de que alta qualidade está relacionada a altos custos ignora a empresa possa estar produzindo ineficientemente.

A fronteira de eficiência determina o menor nível de custo para um dado nível de diferenciação, dados tecnologia disponível, *know how* e técnicas de qualidade total.

Assim, não podemos concluir que vantagens de custo e de benefício são geralmente incompatíveis. Uma empresa que quer vantagem de benefícios deve alcançar paridade de custos ou proximidade de custos com seus concorrentes a fim de criar valor. Da mesma forma, uma empresa que quer vantagem de custo deve

alcançar paridade de benefícios ou proximidade de benefícios com seus concorrentes a fim de criar valor e garantir que a quantidade e qualidade de seus produtos não estão fora de linha com a de seus concorrentes. O estudo deste posicionamento estratégico requer um profundo conhecimento de como o valor é criado. E isto, por sua vez, envolve o entendimento do que direciona os custos, quais atributos criam benefícios aos consumidores e como os custos e benefícios variam em diferentes segmentos do mercado.

2.6.1 Segmentação de mercado e direcionamento

A questão de vantagem por custo e benefício depende de como a empresa criará valor nos seus mercados alvo. Escolher os mercados alvo da empresa é uma decisão estratégica e não deve separar-se do conceito de criação de valor.

Um segmento de mercado refere-se a um grupo de consumidores dentro de um mercado mais amplo que possuem um conjunto comum de características. Os compradores do mesmo segmento têm gostos e exigências parecidos e respondem da mesma forma às variáveis do *mix* de marketing.

Direcionamento refere-se à seleção de segmentos que a empresa irá atender e o desenvolvimento de uma estratégia de uma linha de produto para estes segmentos. Estratégias de direcionamento podem ser divididas em duas categorias:

- **Estratégia de cobertura geral:** a idéia é atender todos os segmentos do mercado oferecendo uma linha completa de produtos relacionados. A lógica desta estratégia é a economia de escopo pelas classes dos produtos e suas facilidades de produção, distribuição, marketing ou componentes em comum.
- **Estratégia de foco:** A empresa oferece um produto único ou atende um segmento de mercado único ou faz os dois. Uma estratégia de foco é a especialização de produtos: a empresa produz um produto único para diferentes segmentos de mercado. Outra estratégia de foco é a

especialização geográfica: a empresa oferece uma variedade de produtos relacionados dentro de um mercado geográfico definido. Há também a estratégia de especialização de cliente: a empresa oferece produtos relacionados para uma classe particular de clientes. E, finalmente, a estratégia de nicho, quando a empresa produz um produto único para um segmento de mercado único. Uma estratégia de foco pode permitir que a empresa alcance economias de escala que ela não alcançaria além do segmento de mercado ou produto em que ela está se concentrando. Ao selecionar quais mercados a empresa entrará, ela deve não apenas levar em conta economias de custo e demanda, mas também o potencial para competição dentro do segmento, pois em alguns segmentos, a demanda pode ser grande o suficiente para uma ou duas empresas e a empresa pode obter mais lucros como um vendedor focado em segmentos de menor demanda.

2.7 CADEIA DE VALORES

A vantagem competitiva, conforme Porter (1986), não pode ser compreendida somente através da análise da empresa como um todo, sendo originária das inúmeras atividades que a mesma executa. Cada uma das atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, criando bases para a diferenciação.

A cadeia de valores, para ele, desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica, visando a uma compreensão do comportamento dos custos e às fontes para potenciais diferenciações. A cadeia de valores integra o que Porter denomina de "sistemas de valores", envolvendo fornecedores, canais de distribuição e compradores. Desta forma,

...a obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva depende da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. (PORTER, 1986).

Shank e Govindarajan apud Relvas (1996) consideram que a cadeia de valor caracteriza um conjunto de atividades criadoras de valor e que abrangem desde a extração e processamento de matéria-prima até a entrega ao consumidor final. Neste sentido, o que Porter denomina como "sistema de valores" define para eles a própria cadeia de valores. Assim, entende-se que a cadeia de valor de uma empresa estende-se para além das fronteiras da organização, inserindo-a em um sistema maior, através de um processo de interrelações e interdependência.

Conforme observa Relvas (1996), uma empresa não agrega valor somente pelo processamento ou combinação de recursos, mas, também, pela rede de relações e interações que estabelece, envolvendo agentes internos e externos, viabilizando o suprimento de insumos, a transformação e a distribuição de produtos.

A cadeia de valores exhibe o valor total, consistindo de margem e atividades de valor. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. Estas não se caracterizam por atividades independentes dentro da empresa, mas sim interdependentes, que estão relacionadas por meio de "elos" dentro da cadeia de valores. No mesmo sentido, estes "... elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de uma outra." (PORTER, 1986).

2.8 CONCLUSÃO

Nas definições de estratégia destaca-se o caráter orientador nas ações de valor da organização, objetivando a sua constante adequação às condições ambientais e procura posicioná-la competitivamente nesse ambiente, destacando-a de seus oponentes e evitando a própria competição. A adequação ao ambiente exige informações adequadas e posicionamentos claros, que permitam às organizações decidir sobre quais caminhos são ideais para uma atuação positiva em seus ambientes competitivos.

Segundo o modelo das forças competitivas de Porter, a condição das indústrias é determinante para a rentabilidade da empresa, sua lucratividade depende da situação econômica do mercado e de sua capacidade de criar valor.

Criação de valor pode ser definido como a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor e os custos usados na produção.

Outro aspecto importante a ressaltar é a segmentação do mercado, a escolha de um mercado alvo é uma decisão estratégica da empresa, podendo ser estratégia de cobertura geral, que possui a idéia de atender todos os segmentos do mercado, ou estratégia de foco, que pode ser uma especialização de produtos ou uma especialização geográfica, para atender a um mercado único ou possuir produtos para atender uma determinada região.

O próximo capítulo contém uma análise das estratégias competitivas adotadas pelas empresas de telefonia móvel celular no Rio Grande do Sul no período de 1999 a 2001.

3 COMPETIÇÃO DAS EMPRESAS DE TELEFONIA MÓVEL DO RS

A privatização do sistema TELEBRÁS, a partir de 1995, apresentou às operadoras de telefonia celular um cenário atraente, com milhões de brasileiros ansiosos pelo sonho de consumo de comunicação móvel. Na medida que a demanda reprimida foi sendo atendida e o mercado se consolidando, o público também foi se tornando mais maduro e exigente.

A competição entre as operadoras de telefonia celular existentes e as que deverão ingressar no mercado nos próximos anos se tornará cada vez mais acirrada.

Conforme analisado no capítulo 2, o modelo das cinco forças de Porter é baseado na idéia de que as condições da indústria são um importante determinante da rentabilidade da empresa, sua lucratividade depende da situação econômica de seu mercado e da capacidade da empresa de criar mais valor que seus competidores. No período de 1999 à 2001, o Estado do Rio Grande do Sul possuía duas empresas operando a telefonia móvel celular: a Telefónica, banda A e a Claro, banda B.

Tabela 8
Competidores no Rio Grande do Sul

TELEFÓNICA CELULAR	TELET – CLARO
Banda: A Tecnologia: TDMA Serviços disponíveis: Voz Caixa postal Identificador de chamadas Transferência de chamadas Teleconferência Chamada em espera Roaming nacional e internacional Dados: Serviços de mensagens curtas Envio de mensagens de texto WAP CSD Plano de tarifa: Tarifas reduzidas para as chamadas originadas dentro da área física das corporações Descontos de acordo com o número de aparelhos habilitados e o volume de uso Condições especiais para o roaming nacional e internacional	Banda: B Tecnologia: TDMA Serviços disponíveis: Voz Caixa postal Identificador de chamadas Transferência de chamadas Teleconferência Chamada em espera Roaming nacional e internacional Dados: Serviço de mensagens curtas Envio de mensagens de texto WAP CSD Plano de tarifa: Desconto por volume de minutos utilizados Desconto na mensalidade de acordo com o número de linhas Tarifas diferenciadas para ligações entre os celulares de uma determinada corporação

Fonte: Dados fornecidos pelas operadoras de telefonia móvel à revista tele.com nº 13 de março/2001

A Telefónica entrou no mercado em 1996 herdando os assinantes da CRT celular, bem como sua tecnologia analógica. No segundo semestre de 1997, após o início do leilão da Banda B iniciou a digitalização da sua planta.

A Claro iniciou sua operação em fevereiro de 1999 utilizando somente a tecnologia digital, que possibilitava o lançamento de serviços como Secretária Eletrônica, Serviço de Mensagens, Identificação de Chamadas entre outros.

Podemos observar nas tabelas 9 e 10 a evolução das empresas no período de 1999 à 2001, quanto a: ERBs instaladas, Quantidade de funcionários, Pontos de venda, Grau de digitalização da rede, Clientes Pós-pagos e Clientes Pré-pago.

Tabela 9
Dados Estatísticos da Telefónica de 1999 à 2001

Indicadores	Dezembro de 1998	Dezembro 1999	Dezembro 2000	Dezembro 2001
ERBs instaladas (antenas)	620	738	901	929
Quantidade de funcionários	549	745	807	835
Pontos-de-venda	781	1.039	1.154	1.112
Grau de digitalização (%)	48,0	79,5	90,2	94,2
Cientes Pós-pago	543 mil	571 mil	563 mil	578 mil
Cientes Pré-pago	0	396 mil	889 mil	1.206 mil

FONTE: IAN Telefónica 1999, 2000 e 2001

Tabela 10
Dados Estatísticos da Claro de 1999 à 2001

Indicadores	Fevereiro 1999	Dezembro 1999	Dezembro 2000	Dezembro 2001
ERBs instaladas (antenas)	111	279	359	477
Quantidade de funcionários	300	700	868	737
Pontos-de-venda	56	354	417	520
Grau de digitalização (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Cientes Pós-pago		72 mil	103 mil	138 mil
Cientes Pré-pago		183 mil	525 mil	645 mil

FONTE: Relatórios Gerencias da Claro Digital anos 1999 a 2001

No período de dezembro de 1999 à dezembro de 2001 observamos que a Claro, empresa entrante, apresenta um melhor desempenho, pois em termos de assinantes cresceu 67% enquanto a Telefónica cresceu apenas 46%.

3.1 AS PRINCIPAIS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER NA TELEFONIA CELULAR NO RS.

No cenário da telefonia celular no Rio Grande do Sul podemos observar que apenas 2 das 5 forças competitivas de Porter são mais evidentes: Barreiras a Entrada e Rivalidade dos Competidores.

Quanto a Barreira de entrada observamos os movimentos que a Telefónica efetuou, na segunda metade de 1997 investindo na digitalização de sua planta e em dezembro de 1998 o empenho em eliminar a fila de espera para habilitação de telefone celular.

A Rivalidade entre as empresas pode ser observada nas campanhas publicitárias no período, onde a qualidade do sinal e os serviços ofertados são os principais assuntos.

3.1.1 Ameaça de Entrada

Segundo Porter (p. 29) - Os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. A seriedade da ameaça depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Se as barreiras de entrada forem altas e os recém chegados esperarem uma forte retaliação dos concorrentes entrincheirados, é evidente que não representarão séria ameaça.

A melhoria na qualidade dos serviços, com o lançamento da tecnologia digital em 1997 e o aumento da oferta, com a eliminação da lista de espera em dezembro de 1998 foram as ações adotada pela Telefónica como barreira de entrada à Claro que iniciou sua atuação em fevereiro de 1999.

As características das principais barreiras de entrada que influenciam a indústria de telefonia móvel celular no Rio grande do Sul telecomunicações serão

relacionadas a seguir, barreiras essas que a Claro possuía condições de superá-las. São elas:

Economias de escala

Economias de escala referem-se aos declínios nos custos de um produto à medida que o volume aumenta. Economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo (PORTER,1986,p.26). A diversificação em torno de operações comuns pode remover restrições de volume impostas pelo tamanho de cada empresa. Para que esta barreira de entrada seja significativa é crucial que a operação esteja sujeita a economias de escala que ultrapassem o tamanho de qualquer mercado. No setor brasileiro de telecomunicações, o investimento necessário para o estabelecimento de uma empresa é alto, assim como o retorno esperado sobre o investimento. A exploração de serviços de telefonia celular requer para a sua viabilização, a existência de uma grande demanda. O compartilhamento da rede com outros serviços pode ajudar a viabilizar o projeto.

Diferenciação do produto

Diferenciação do produto significa que as empresas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, através de esforços em publicidade, serviços de atendimento ao cliente, diferenças dos produtos, ou por terem entrado primeiro no mercado (PORTER,1986,p.27).

Os serviços básicos de telefonia móvel já tradicionais não são atrativos para os consumidores. A diferenciação do produto será pela agilidade de atendimento, qualidade dos serviços prestados e pelos preços cobrados.

A indústria de telecomunicações é caracterizada pelo desenvolvimento tecnológico e novas exigências de mercado. Os valores podem ser adicionados aos serviços existentes. Isto faz com que possa existir diferenciação na maioria dos serviços ofertados por meio de serviços suplementares, serviços de valor adicionado

ou personalizados, mesmo para os serviços básicos já tradicionais no mercado, aumentando bastante sua rentabilidade. Serviços informação de transações bancárias, chat, dados, e-mail, hits, ícones, envio e recebimento de mensagens portal de voz, entre outros, são exemplos de serviços adicionais, que agregam receita extra para a empresa, além de diferenciar o produto.

Acesso aos canais de distribuição

Uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto (PORTER,1986,p.28).

A rede de distribuição envolve dificuldades operacionais e gerenciais, devido a sua grande capilaridade para atingir geograficamente todos os consumidores. Neste caso, o entrante tem que construir a sua rede, pois nela se encontra uma das maiores vantagens competitivas das empresas já estabelecidas.

Podemos observar nas tabelas 8 e 9 a evolução dos pontos de venda das empresas analisadas. A Claro iniciou sua operação em 1999 com 56 pontos de vendas instalados, contra os 781 já existentes da Telefónica, uma proporção de 13,5 pontos da Telefónica para 1 da Claro. No decorrer do período analisado esta proporção diminuiu para 2,1 pontos da Telefónica para 1 da Claro. Demonstrando a intenção da Claro em investir na distribuição de seus produtos.

Até 2001 os pontos de vendas das empresas analisadas eram concentrados em lojas e quiosques próprios ou lojas de departamentos com as quais possuíam exclusividade.

Experiência acumulada

Se os custos declinam com a experiência, então este efeito conduz a uma barreira de entrada (PORTER,1986,p.30).

Conhecimento do mercado, condição de adaptação às exigências do ambiente, busca constante do desenvolvimento tecnológico e gerencial,

desenvolvimento tecnológico/gerencial e a experiência acumulada pela aprendizagem organizacional são importantes barreiras de entrada da neste setor. A experiência acumulada relativa ao ambiente monopolista da indústria brasileira pode levar ao desenvolvimento de uma cultura organizacional (AVELLAR *et alli*,1997), mas o ambiente competitivo colocou a Claro em vantagem, pois sua origem era de mercado aberto e competitivo. Além disso o fato de possuir tecnologia 100% digital e experiência com esta tecnologia facilitou a entrada da empresa no mercado, pois a Telefónica além de possuir um novo concorrente no mercado, estava implantando tecnologia digital e teve que investir na busca de profissionais com este conhecimento.

Política Governamental

O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada de indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso de matéria-prima (PORTER,1986,p.31).

Como visto no capítulo 1, a Lei Específica nº 9.295, também conhecida como Lei Mínima, flexibilizou o serviço de telefonia móvel celular, dispendo sobre a definição do serviço, inclusive abrangendo a Banda A e Banda B. Determinava prazo de concessão, limites à participação de capital estrangeiro e a competência do Ministério das Comunicações para outorgar, regulamentar e fiscalizar os serviços.

Em julho de 1996 o Ministério das Telecomunicações deu início ao leilão da concessão da Banda B, sendo que o leilão da região 6, que abrange o Rio Grande do Sul, foi outorgado em abril de 1998. A Lei Geral de Telecomunicações nº 9.472 de 1997, organizou e institucionalizou o novo modelo competitivo. O princípio competitivo visava criar um cenário de plena competição no entre as operadoras.

A política governamental manteve as condições de mercado necessárias ao grau de intensidade de competição requerido na indústria através de metas a serem cumpridas pelas empresas.

3.1.2 Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade ocorre porque um ou mais competidores sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição (PORTER,1986,p.34). Os competidores deste novo cenário são apresentados na tabela 8, a seguir.

A rivalidade entre concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos e aumento dos serviços (PORTER,1986,p.34).

Os fatores estruturais que estão influenciando a intensidade da rivalidade entre os competidores da indústria de prestação de serviços públicos de telecomunicações são caracterizados a seguir.

Concorrentes numerosos ou bem equilibrados

Neste novo ambiente competitivo regulamentado implantado no país, os concorrentes situaram-se em número de 2 (3 ou 4 a partir de 2002) por área geográfica de atendimento ou tipo de serviços ofertados, no caso o Rio Grande do Sul, no período de 1999 à 2001, possuía apenas 2 competidores: a Telefónica e a Claro.

A entrada de empresas ou grupos bem equilibrados, detentores de tecnologias de ponta, capital e larga experiência como operadores em outros países iniciaram uma guerra competitiva. Essa guerra tem como armamento principal o preço, facilidades de pagamento e qualidade de atendimento. Retaliações predatórias à concorrência ou a existência de supremacia absoluta de um líder na indústria deverão ser coibidas pela ANATEL para a manutenção do estado de competição desejado (MINICOM,1996).

Crescimento lento da indústria

O crescimento lento da indústria transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para empresas que procuram expansão (PORTER,1986,p.35).

A Claro, empresa entrante no Rio Grande do Sul, conquistou 30% de participação no mercado, cresceu 373%, no período analisado (IAN 2001), o que intensificou em muito a competição, pois a Telefônica, empresa já existente, lutou para não perder ou dividir a sua fatia deste mercado.

Ausência de diferenciação ou custos de mudança

Quando o produto ou serviço é visto como um artigo de primeira necessidade, a escolha do comprador é baseada em grande parte no preço e no serviço, o que vem a resultar em pressões no sentido de uma concorrência intensa com relação a preço e serviços(PORTER,1986,p.36).

Na indústria de telecomunicações, os serviços básicos não são muitos diferenciados. No entanto, as novas redes, principalmente na área de comunicação de dados e imagem, são baseadas em tecnologias mais recentes e geralmente incorporam funcionalidades adicionais, além de possuírem maiores capacitações para oferta de serviços substitutos ou serviços agregados. Essa busca de desenvolvimento de novos produtos com maior valor agregado leva a indústria a competir intensamente por novas ofertas, em busca de novas tecnologias que serão sempre mais atrativas aos consumidores.

Podemos observar, na tabela 11 que a Claro foi inovadora em dois serviços, considerados de maior impacto para os clientes, o Fala Tchê¹⁷ e o Programa de Fidelidade. Em agosto de 2001 a Claro lançou o produto “Fala Tchê” que visava atrair novos clientes no sistema pré-pago, sendo seguida pela Telefônica, que lançou o mesmo produto, denominado “Amigo de Graça” dois meses após. A Claro

¹⁷ Fala Tchê: Produto que incluía a compra de um aparelho telefônico habilitado no sistema pré-pago, que devolvia o valor pago pelo aparelho em créditos divididos em 12 parcelas. Cada parcela estava vinculada a inserção de créditos no valor de R\$ 20,00.

pode ser considerada como a inovadora, uma vez que foi a pioneira no lançamento de 8 dos 15 serviços analisados.

Tabela 11
Lançamento de Produtos e Serviços das Empresas

PRODUTO/SERVIÇOS	TELEFONICA	CLARO	Diferença em meses
Banking	abr-00	jun-01	14
Chat	jun-01	dez-01	6
Dados	ago-00	set-00	1
Devolução do valor do aparelho em créditos (Fala Tche e Amigo de Graça)	out-01	ago-01	(2)
E-mail	mai-00	mar-00	(2)
Fidelidade	jul-01	jan-01	(6)
Hits (Ring tone)	nov-01	ago-00	(15)
Ícones	nov-01	dez-00	(11)
Mensagens (Torpedo)	jul-00	mar-00	(4)
Notícias	jan-00	mar-00	2
Portal de voz	Não tinha	dez-01	#VALOR!
Pré-pago	mar-01	mar-01	(0)
Roaming Pré-pago	jan-01	jan-01	0
Transferência programada (créditos pré-pago - pós-pago para pré-pago)	out-00	set-00	(1)
WAP	set-00	dez-00	3

FONTE: Release de Imprensa das Empresas

O produto pré-pago foi lançado pela Telefónica um dia antes de ser lançado pela Claro, mas cada empresa possuía diferentes objetivos. A Telefónica lançou como sendo um produto para o público jovem, utilizava o termo “Amigo” para definir o produto. A Claro visava atingir a classe “C”, que precisava administrar seus gastos e por isso utilizaria o “Claro Expresso” para se comunicar.

5.2 A GUERRA DAS EMPRESAS

Nas empresas analisadas observamos que elas não competiam em preço, como podemos observar na tabela 12, onde os preços das tarifas, regulamentado pela ANATEL, apresentavam diferenças em Chamadas VC2 – Chamadas Estaduais e Adicional de Deslocamento

Tabela 12
Preços praticados pelas operadoras em dezembro de 1999

	TELEFONICA Banda A	CLARO Banda B
Habilitação digital	150,00	140,00
Assinatura Mensal	36,44	25,63
VC1 chamadas locais móvel – fixo	0,38	0,36
VC1 chamadas local móvel – móvel	0,49	0,36
VC2 chamadas estaduais	0,81	0,46
VC3 chamadas nacionais	0,93	0,91
DSL2 – chamadas inter-estaduais	0,46	0,45
Adicionais de deslocamento	0,77	0,27

Fonte: IAN 1999

Quanto aos preços de aparelhos, ambas as empresas possuíam os mesmos fornecedores, por isso não apresentavam grandes variações de preço, conforme podemos comprovar nas tabelas 13 e 14, onde comparamos os preços de aparelhos nas campanhas: Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais, Dia das Crianças e Natal dos anos de 2000 e 2001.

Tabela 13
Campanhas das datas comemorativas de 2000

FONTES: Jornal Zero Hora das datas indicadas na tabela

Tabela 14
Campanhas de datas comemorativas de 2001

D

FONTE: Jornal Zero Hora das datas indicadas na tabela

O valor criado pelas operadoras é decorrente dos serviços oferecidos que alimentaram algumas campanhas publicitárias demonstrando a rivalidade entre as duas empresas.

A competição das operadoras, no cenário analisado, a montanha estava tomada pela Telefónica – que deu início às suas operações contando com todos os clientes da Celular CRT. A Claro – que partiu do zero, mas manteve a Telefónica sob ataque pesado – avançando sua posição.

3.2.1 Estratégia da Telefónica

A Telefónica detinha 100% do mercado no início de 1999 e finalizou o ano de 2001 com 70% do mercado gaúcho de telefonia móvel, tinha apenas um caminho para combater sua oponente nesta competição: a defesa.

Em primeiro lugar, por uma questão legal: tratava-se de um mercado de apenas dois concorrentes – a Telefónica estaria caracterizando um monopólio ao eliminar a Claro. Em segundo lugar, pela posição confortável em que se encontrava:

por estar em primeiro lugar, a Telefónica não teve porque abrir mão de usufruir do princípio da superioridade defensiva.

Por estas duas razões a estratégia da Telefónica foi evidentemente a competição defensiva, que implicava em defender com unhas e dentes a sua participação no mercado.

A Telefónica tentou ser preemptiva ao acabar com a fila de espera em dezembro de 1998, mas não atingiu todo o mercado. Não foi preemptiva na tecnologia, demorando três anos para digitalizar 94,2% da sua rede.

Como podemos observar nos anexos 1 e 2, a Telefónica, geralmente, não se preocupou em atacar a Claro e seus produtos. Pôs em prática a competição defensiva, fortalecendo a sua imagem de líder, de empresa sólida e pioneira.

Para melhorar ainda mais a imagem de líder perante o consumidor, uma empresa deve atacar sua posição constantemente, oferecendo novos produtos e serviços. O objetivo desta ação é fazer com que a concorrência fique o tempo inteiro tentando igualar estes produtos e serviços.

Ao analisar este princípio defensivo, verifica-se que a operadora que mais investiu em novidades foi a Claro, com facilidades como Devolução do valor do aparelho em créditos (Fala Tchê), E-mail, Programa de Fidelidade (Viva Claro), Hits, Ícones, Mensagens, Portal de Voz (MeDiz), e Transferência de Créditos, como visto na tabela 10, pois a competição em celular se dá via serviços que dependem de tecnologia e a Claro tinha a vantagem neste ponto.

Foi no princípio da defesa que a Telefônica mais agiu. A alternativa que restou foi recuperar-se copiando o movimento competitivo. (anexos 3, 4, 5 e 6).

A Telefônica adotou também a estratégia de cobertura geral, oferecendo uma linha de produtos para diferentes segmentos do mercado.

3.2.2 Estratégia da Claro

A Claro partiu do zero e teve que conquistar cliente a cliente um mercado liderado pela oponente desde o início. A alternativa mais adequada para lançar seus produtos foi partindo para o ataque, superadas as barreiras de entrada era necessário ocupar o mercado.

Para o lançamento comercial foi utilizada uma estratégia de marketing inovadora¹⁸, colocando uma série de profissionais treinados, chamados na época de Clarificadores, para que através do corpo a corpo com o povo gaúcho, recolhessem dúvidas e sugestões sobre a melhor maneira de atuação de uma. Este trabalho ocorreu em dezembro de 1998, previamente ao lançamento comercial, uma vez que a maioria da população não sabia ao certo quem era a empresa que estava chegando. A função deste grupo era sair às ruas e locais públicos, abordando as pessoas e passando informações

A Claro explorou a mudança, como possuía tecnologia 100% digital, utilizou esta arma para ser inovadora no lançamento de serviços.

Outro ataque direto da Claro à Telefónica veio com a campanha de lançamento do Claro Digital. Toda construída em cima do conceito “Funciona Melhor” (anexos 7, 8 e 9). Esta campanha lançou a marca da Claro e atacava os problemas que a rede da Telefónica apresentava por não ser 100% digital.

Estudando o perfil da Telefónica, não foi difícil descobrir qual a sua fraqueza inerente a sua força. Para assumir a posição de liderança no Rio Grande do Sul, a Telefónica absorveu toda a Celular CRT, o que incluía seus clientes e sua tecnologia, analógica. Isso acarretava problemas de sinal, na época considerado o “Tendão de Aquiles” da empresa. A Claro, nas campanhas dos anexos 10 e 11, não preocuparam-se em falar de preço ou em mostrar outras diferenças, atacou apenas o sinal.

¹⁸ FONTE: Material fornecido pela empresa.

Outro tipo de estratégia adotada pela Claro foi fazer com que o consumidor desejasse “trocar de categoria”, que ficou bem caracterizada no lançamento do Claro on-line (anexos 12, 13, 14, 15 e 16), onde levou as facilidades da Internet ao aparelho celular. Este serviço possibilitou aos clientes da Claro receberem e mandarem e-mails e informações através do visor do celular.

A Claro também foi inovadora em oferecer, por tempo limitado a isenção de tarifas entre números indicados pelo cliente, iniciado na campanha “Quem é ligado fala Claro” (anexo 17) e tendo continuidade na campanha do Dia dos Namorados (anexo 18).

Podemos observar também que a Claro possuía estratégia de foco, enfatizando além da qualidade de sinal, a cobertura em estradas e produtos para o público de baixa renda, quando lançou o pré-pago e o Fala Tchê.

3.3 AS DEMAIS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

A demais forças Poder de Negociação dos Fornecedores Poder de Negociação de Compradores não apresentam grande relevância, uma vez que os fornecedores e compradores são praticamente os mesmos e ambas as empresas utilizam a mesma tecnologia. A ameaça de produto substituto, no período analisado, seria apenas a telefonia fixa, porém não pode ser considerado como substituto não existia já que não possui as mesmas características, como a mobilidade, o que poderia ser considerado como substituto seriam as novas tecnologias.

3.3.1 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos em seus próprios preços (PORTER,1986,p.43).

No antigo modelo estatal, empresas estavam sujeitas a longos processos de licitação para aquisição de equipamentos, materiais e serviços, onde o consumidor nunca era atendido com agilidade, a um baixo custo. Com a reestruturação, a liberdade de escolha direta de fornecedores está proporcionando uma maior agilidade para implantação, expansão e modernização das redes a custos bem menores.

3.3.2 Poder de Negociação dos Compradores

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 à custa da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo importante de compradores depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais (PORTER, 1986, p.40-41).

Com a reestruturação do setor de telecomunicações e com a entrada de novas empresas na indústria, os consumidores passaram a ter escolha de prestadora para compra de serviços. Mesmo com as opções no período inicial de competição limitadas em duas prestadoras do serviço de telecomunicações, o consumidor (comprador) passou a ter um maior poder de negociação, inclusive para sanar dívidas com tais prestadoras. Os compradores forçam os preços para baixo, exigindo por melhor qualidade ou mais serviços. Com isso, os concorrentes entram em guerra entre si.

3.3.3 Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais das empresas, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. O impacto dos substitutos pode ser resumido como a elasticidade global da demanda da indústria. Quanto mais atrativa a alternativa de

preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria(PORTER,1986,p.39).

Novas empresas que ingressam neste segmento não apresentam ameaças à indústria de telecomunicações, uma vez que o produto é semelhante em todas as empresas de telecomunicações. A tecnologia é um diferencial que possibilita maiores vantagens competitivas, mas será necessário uma cautela de segurança, pois a experiência acumulada na tecnologia anterior não garantirá o seu sucesso. Além disso, a mudança de tecnologia requer altos investimentos, onde qualquer mudança é muito bem analisada, principalmente os cálculos de retorno sobre o investimento.

3.4 CONCLUSÃO

O cenário competitivo da telefonia móvel no Rio Grande do Sul, no período de 1999 à 2001, apresentava apenas dois competidores. A Telefónica, operadora da Banda A, foi a pioneira, além de herdar os assinantes da CRT celular, herdou também a tecnologia analógica. A Claro, operadora da Banda B, entrou no mercado 7 anos após o início do serviço de telefonia celular no Estado, porém possuía a vantagem da tecnologia 100% digital, o que possibilitava um significativo ganho de escala.

Das forças competitivas de Porter, duas são as mais evidentes neste setor: Barreira de Entrada e Rivalidade entre os competidores.

A Telefónica como barreira de entrada iniciou a digitalização de sua planta em 1996 e foi preemptiva quando acabou com a fila de espera em dezembro de 1998, porém não conseguiu conquistar todo o mercado. Adotou uma estratégia de cobertura geral, oferecendo uma linha completa de produtos/serviços para os diferentes segmentos do mercado.

As empresas não competiram em preços, mas em serviços. A Claro por possuir tecnologia 100% digital obteve vantagem e explorou a mudança, foi inovadora no lançamento de 8 produtos/serviços dos 15 analisados, contra 5 da

Telefónica. Adotou inicialmente a estratégia de foco, enfatizando qualidade de sinal, cobertura em estradas e produtos/serviços para público de baixa renda quando do lançamento do pré-pago e ênfase no Fala Tchê.

Outro aspecto importante foi que as Telefónica neste período se preocupou na defesa, fortalecendo sua imagem de líder, de empresa sólida e pioneira, enquanto a Claro se preocupou a atacar o “Tendão de Aquiles” da concorrente: qualidade de sinal, obtendo vantagem por possuir tecnologia 100% digital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Setor de Telecomunicações passou por um processo de radicais transformações nos últimos anos, adequando o arcabouço regulatório interno, vigente desde 1962, a uma nova realidade imposta pelo movimento de globalização e pelas intensas transformações tecnológicas recentes, com profundas conseqüências na organização e exploração dos serviços, assim como na ampliação e modernização da infra-estrutura.

A estratégia de reestruturação desse mercado, com base no novo modelo legal, buscou ainda inserir o Brasil na chamada sociedade capitalista da informação globalizada.

A aprovação da Lei Mínima, de julho de 1996, a conseqüente abertura dos serviços de telefonia celular ao capital privado, e pela implementação dos dispositivos da Lei Geral de Telecomunicações, a partir de 1997, que permitiu a reestruturação do setor, a criação de um órgão regulador autônomo e a licitação das outorgas para as empresas-espelho, traçaram um complexo modelo de competição. O governo federal conseguiu montar um órgão regulador forte, a ANATEL, legalmente preparado para fiscalizar e inibir os abusos de poder econômico e as práticas anti-competitivas, assim como evitar a exploração monopolista dos serviços de telecomunicações. Esta reestruturação já proporcionou aos consumidores ganhos fenomenais ao considerar o aumento da oferta de telefones celular e a redução de preços dos serviços.

O ambiente industrial em que está inserido o setor de telecomunicações é um ambiente dinâmico, que exige flexibilidade das organizações às profundas transformações da sociedade, da tecnologia e do mercado. A competição instalada neste segmento requer que as empresas respondam mais rapidamente as mudanças por meio da introdução mais freqüente de novos produtos e serviços, adaptados a um maior número de segmentos de mercado e a preços competitivos com os dos produtos já existentes.

O modelo de Porter (1986) e sua análise são úteis para análise de uma concorrência na indústria e para a elaboração de estratégias competitivas que possam levar a empresa a estabelecer vantagens no seu ambiente competitivo. Não poder-se adotar uma visão definitiva desse panorama, a qual as empresas deverão identificar as mudanças com agilidade, implementar as ações necessárias a fim de maximizarem os resultados qualitativos e quantitativos de suas organizações. Desde de 2002, novas empresas estão entrando no mercado e parcerias estão sendo formadas delimitando um novo cenário competitivo, onde num futuro poderemos verificar se estas mudanças possibilitaram a criação de novos produtos, preços mais competitivos, além do aumento da rentabilidade das empresas.

Segundo Porter, as operadoras já existentes no mercado deverão se preocupar com a Ameaça de Entrada das novas empresas, operadoras de Bandas C, D e E, que deverão penetrar no mercado oferecendo diferenciação de produtos, mesmo em função da constante mudança de tecnologia, bem como pela abertura do mercado pelo governo.

No Rio Grande do Sul o cenário competitivo está em transformação, a entrada da operadora de Banda C em 2002, que foi considerada tímida. Com as mudanças no cenário Nacional, poderá representar em breve, um competidor no mesmo padrão das já existentes. Além disso, está prevista para 2004 a entrada de um novo competidor. Com isso ficará interessante estudar as estratégias competitivas das quatro empresas, uma vez que pelo menos uma já optou por tecnologia diferente.

O grande desafio das indústrias será oferecer suporte tecnológico hábil e eficiente a seus usuários, bem como captar novos clientes, retê-los e serem capazes de tornar seus negócios lucrativos. Com o novo cenário que está sendo desenhado, os usuários estarão mais sedentos por produtos e serviços e poderão usar o Poder de Negociação dos Compradores para buscarem a operadora que ofereça as melhores vantagens de qualidade de serviços, bem como as tarifas mais atraentes.

A rivalidade existente entre as concorrentes para manter os usuários e obter novas fatias de mercado assume, muitas vezes, a forma corriqueira de disputa por posição, com uso de táticas como concorrência de preços, introdução de novos produtos, aumento dos serviços. Os grupos controladores das atuais companhias Telefônicas deverão disputar o mercado com a migração das Bandas A e B para as tecnologias CMDA e GSM.

Ainda, a diferenciação de produtos e serviços aliados a custos de mudança provocados pelas novas tecnologias, são as principais barreiras enfrentadas pelas operadoras, que poderão definir as estratégias competitivas e as fusões para este mercado.

Enfim, segundo Porter, os usuários de telefonia celular poderão usufruir do poder de negociação dos compradores, na medida que podem selecionar qual a operadora que melhor lhe convêm, uma vez que os preços deverão diminuir em função da competitividade do setor.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Márcio Wohlers de. **Concorrência, Privatização e Re-regulamentação nas Telecomunicações: Desafios e Mitos**, Instituto de Economia da Unicamp, Campinas, mimeo, 1994.

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. New York: Dow Jones-Irwin, 1998

ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Macgraw-Hill do Brasil, 1977

_____. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1981

AVELLAR, Francisco, et alli. **Pesquisa auxiliar para desenvolvimento de dissertação**. (s.c.): Recife, 21 jun 1997.

ATTUCH, Leonardo. Do Outro Lado da Linha, Bilhões. **Exame**. p.18-20, 1997.

BESANKO, D.; DROVANE, D.; SHANLEY, M. **Economics of Strategy**. New York: Willey, 2001

BNDES. **Área de Infra-Estrutura / GESET 2**, trabalhos diversos.

_____. **Tópicos telecomunicações**. Rio de Janeiro: BNDES/AI/GESET 2, n.22, mar.1999.

CONTADOR, J. C. Armas da Competição **Revista de Administração**. São Paulo, V.30, N. 2 p.50-64, abr-jun, 1995.

CORREA, Fernando Antonio Rego; MORAES, Walter Fernando Araújo. **Reestruturação do Setor de Telecomunicações**: Aplicação do Modelo de Porter, ENANPAD, 1998.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudando Competitividade na Indústria Brasileira**. Campinas: Papyrus, 1994

DAY, G. S. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

DORES, Adely Maria Branquinho. Telecomunicações: **O Novo Cenário**. BNDES, 1999.

FERRAZ, J. C.; HAUGUENAUER, L.; KUPFER, D. **Made in Brazil**: Desafios Competitivos para a Indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997

FERRO, Raúl. A Investida da Telefônica. **América Economia.**, n.117, p.42-47, março-1997.

GAZETA MERCANTIL, "**Panorama Setorial**".

GUERREIRO, Renato. **A Anatel e o novo cenário de telecomunicações**. Disponível em:< www.anatel.gov.br>

HENKIN, H. **Mudança no ambiente competitivo e resposta estratégica das empresas: O caso da indústria moveleira do RS na década de 90**. Porto Alegre, 2000: Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia – Ufrgs, Porto Alegre, 2000

MATA, J. **Economia da Empresa**. Lisboa: Fund. Calouste Gulbekian, 2000

MESSIAS, A. S. A.; BÊRNI, D. A. **Estratégia Empresarial**. Porto Alegre: PUCRS/FACE/NEP, 2000.

MINICOM - Ministério das Comunicações, Secretaria Executiva. **As Telecomunicações e o Futuro do Brasil - Flexibilização do Modelo Atual**. Brasília, DF, abr. 1995.

MINICOM - Ministério das Comunicações. **Projeto de Lei Geral das Telecomunicações Brasileiras**. Brasília, DF, 1996a.

_____. **Exposição de Motivos. Anexo ao Projeto de Lei Geral das Telecomunicações Brasileiras**. Brasília, DF, 1996b.

_____. **Diretrizes para a abertura do mercado de telecomunicações no Brasil**. Brasília, DF, 1997.

_____; MCKINSEY et al. **Transformando o setor de telecomunicações rumo ao século 21**. Brasília, DF, 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

OHMAE, Kenichi. Os novos limites da empresa: os desafios que planejadores estratégicos enfrentarão no século XXI. **Revista HSM Management**, n. 8, maio-jun 1998

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991

PIRES, José Cláudio Linhares. A Reestruturação do Setor de Telecomunicações no Brasil, **Revista do BNDES**, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus., 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989

_____. What is startegy? **Harvard Business Review**, p 61-78, Nov-Dec, 1996

PORTER, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy **Strategic Management Journal**, v.12, p.95-117, 1991

_____; CAVE, R.E. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **Quartely Journal of Economics**, n.91, p. 241-262, May 1997

PRAHALAND, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. São Paulo: Campus, 1995

PUBLICAÇÕES: **World Telecom, RNT, Teletime News, Gazeta Mercantil, Telecom On-line.**

QUINN, James Brian. Strategies for change. In: QUINN, James Brian, MINTZBERG, Henry; JAMES, Robert M. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1992.

RUFINO, Rogério. **Diversas publicações sobre telecomunicações na Internet**, 1999.

THOMPSON JR, A. A.; FORBY, J. P. **Microeconomia da Firma: Teoria e Prática**. LTC, 1998

UEHARA, José M. Cenários Prospectivos de Serviços de Telecomunicações. **Seminário de Tecnologias em Telecomunicações**. Anais. CPqD. Campinas. 04 nov. 1996.

VIANNA, Gaspar. **Privatização das Telecomunicações**. Rio de Janeiro: Notrya, 1993.

ARTIGOS PUBLICADOS CONSULTADOS

Acelera a corrida pelas rede IP, **World telecom**, n.20, 2000, p.32.

Ainda muito longe do retrovisor das carries, **World Telecom**, n. 20, 2000, p.38.

Apenas tres grupos na disputa pelas espelho, **TeleTime News**, n. 44, 11 dez 1998.

Anatel inabilita Fixcel para espelho, **Teletime News**, n. 47, 05 jan 1999.

Banda B: a licitação pode ser retomada em fevereiro, **Telecom On-line**, 13 jan 1998.

Banda B: apreensão no mercado, **Telecom On-line**, 27 fev 1998.

Canbrá e Bonari levam as concessões das empresas-espelho, **TeleTime News**, n. 48, 15 jan 1999.

Comissão aprova Lei de Telecomunicações, **Gazeta Mercantil**, 21 maio 1997, p. A-8.

De volta ao passado, **Isto é**, n. 1438, 24 abril 1997.

Edital para empresas espelho é relançado nesta quinta, dia 17, **Teletime News**, n. 45, 17 dez. 1998.

Governo vai arrecadar, no mínimo, R\$ 8,3 bilhões com a Banda B, **Telecom On-line**, 07 abril 1998.

Justificativas para o adiamento do leilão, **Teletime News**, n.51, 03 fev. 1999.

Mendonça de Barros deixa o Ministério das Comunicações, **Telecom On-line**, 23 nov. 1998.

O ônibus do Governo, **in Isto é**, n. 1461, 01/10/97.

Quando investir é a melhor estratégia, **World Telecom**, n.20, p.37.

Que venham as espelhinhos, **World Telecom**, n. 20, p.20.

Surpresas: Bell South fica fora da telefonia fixa e grupo nacional ganha a Telemar, **Telecom On-line**, 29 jul 1998.

SITES CONSULTADOS NA INTERNET

Agência Nacional de Telecomunicações -Anatel. Disponível em: <www.anatel.gov.br>

Empresa Brasileira de Telecomunicações Embratel. Disponível em: <www.embratel.com.br>

Folha de São Paulo. Disponível em: <www.uol.com.br/fsp>

Jornal do Brasil. Disponível em: <www.jb.com.br>

Ministério das Comunicações. Disponível em: <www.mc.gov.br>

O Globo. Disponível em: <www.oglobo.com.br>

Revista Época. Disponível em: <www.epoca.com.br>

Revista Istoé. Disponível em: <www.zaz.com.br/istoe>

Revista Nacional de Telecomunicações. Disponível em: <www.telepress.com.br>

Revista Tele.com. n. 13, Março 2001. Disponível em: <www.telepontocom.com.br>

Revista TeleTime/TeleTime News. Disponível em: <www.teletime.com.br>

Revista Veja. Disponível em: <www.uol.com.br/veja>

Telefónica Celular. Disponível em: <www.telfonica-rs.com.br>

Telet S.A. Disponível em: <www.claro.com.br>

ANEXOS

Aprenda a falar com um Amigo.



1 Você compra um kit MoviStar Amigo contendo telefone, habilitado, bateria, carregador e, no lançamento, um cartão de R\$ 40,00.

2 Você raspa, digita o código e pronto, já está falando com o seu Amigo na mesma hora.

3 Quando seus créditos acabarem, é só passar numa loja da rede Ipiranga de farmácias ou Agente Credenciado e comprar um cartão MoviStar Amigo de R\$ 25 ou R\$ 50.

Tudo sem conta mensal, sem contrato e muito menos mensalidade. Você tem controle total das despesas e nenhuma complicação.



Só o Amigo tem:

Cellular Nokia 5120 ou Gradiente Strike
habilitado, bateria, carregador e, no lançamento,
um Cartão de R\$ 40 por

R\$ 399

Ele é Amigo porque:

• Ele trabalha 24 horas por dia e não precisa de férias.

• Nos dias e horários em que você mais fala.

• As ligações recebidas são gratuitas.

• Pode ser habilitado em qualquer telefone digital.*

• Funciona em todo o Estado.

Ele é Amigo, pois oferece:

• Sistema digital Identificador de chamadas.

• Serviço de atendimento 24h.

• Pode passar para qualquer modelo de celular.

Kit disponível na rede de Agentes Credenciados da Telefônica Celular.

MoviStar
amigo *isso com ele*

Telefônica

CELULAR

MoviStar Amigo. O celular sem conta mensal que funciona em todo o Rio Grande do Sul.

ZERO HORA

FONTO ALLEGRE, QUINTA-FEIRA, 24 DE FEVEREIRO DE 2000

7



Telefônica Celular.
Um milhão de clientes.

A Telefônica Celular atingiu a marca de 1 milhão de clientes.
1 milhão de motivos para a Telefônica Celular investir cada vez mais
na qualidade de vida dos gaúchos. 1 milhão de razões para acharmos
que é você que faz da Telefônica Celular número 1 em comunicação.

Telefônica
CELULAR

ZERO HORA

PIRELLA GÖTTSCHE LOWE, DOMINGO 21 DE JANEIRO DE 2004

11

Viaje pelo Brasil
e faça novos amigos



NoviStar
amigo

Rotating Great
NoviStar Amigo

NoviStar Amigo é o seu melhor amigo. É o seu melhor amigo porque sempre está com você, sempre pronto para atender suas necessidades. É o seu melhor amigo porque sempre está com você, sempre pronto para atender suas necessidades.

Telefonos

11 4000 1111

NoviStar Amigo é o seu melhor amigo. É o seu melhor amigo porque sempre está com você, sempre pronto para atender suas necessidades.

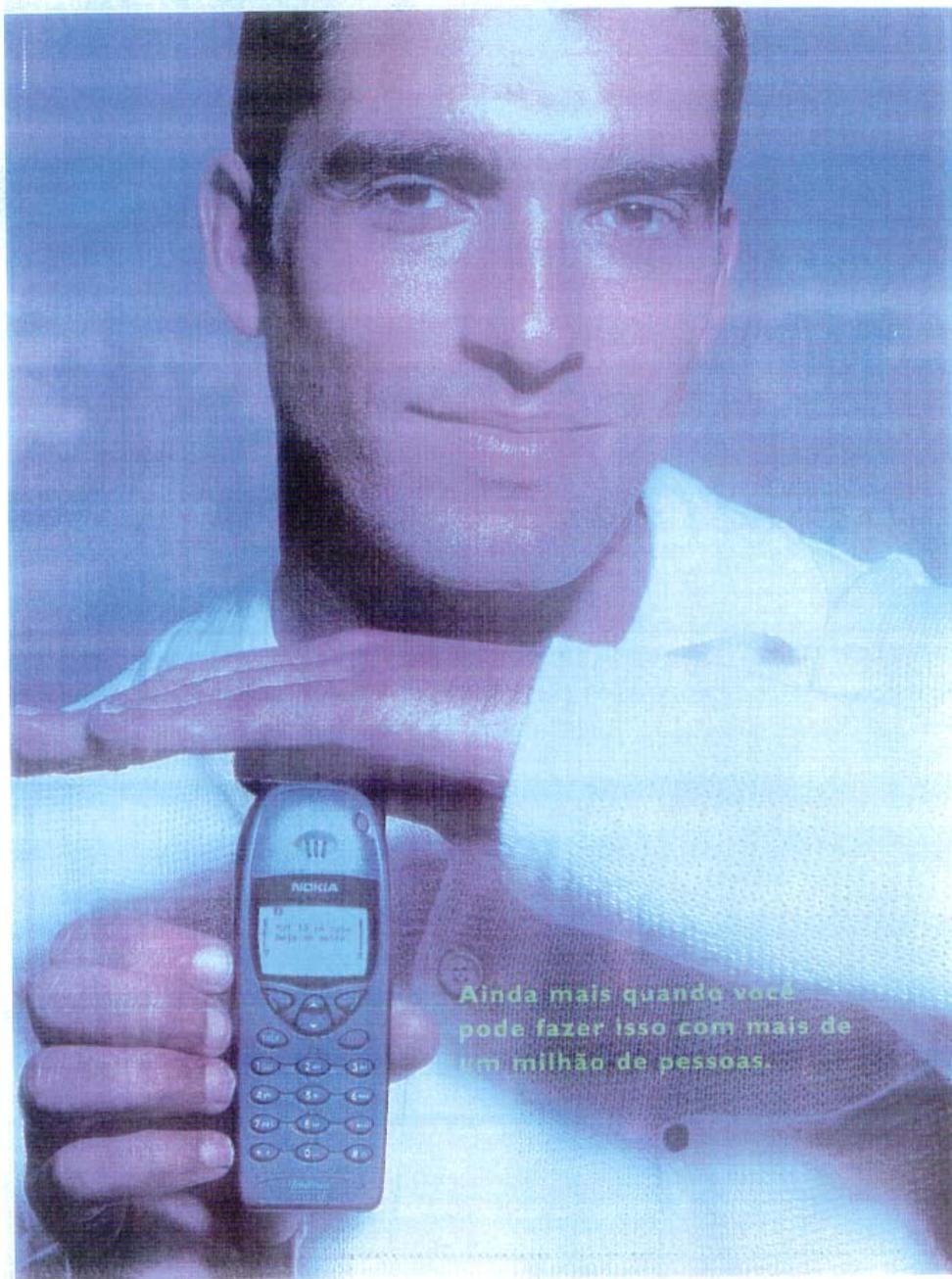
ZERO HORA

FOTO ALIPIE S. TAFFEL, 14 DE ABRIL DE 2000

31



É muito divertido escrever,
enviar e receber mensagens
através do celular.



Ainda mais quando você
pode fazer isso com mais de
um milhão de pessoas.

Para escrever e enviar mensagens para quem você quer, o celular, além de ter T, tem que ter o T.

- Com o aparelho "T" - Nokia 5120i e 5120i - você pode enviar mensagens de texto digitando do seu próprio celular.
- Você se comunica por escrito com muito mais pessoas porque tem acesso a toda a base de clientes com celulares digitais na área de cobertura digital da Telefônica Celular.
- Não é preciso solicitar o serviço. Ele já está disponível em todos os aparelhos Movistar Top ou Amigo, modelo "T".
- O serviço é gratuito até o dia 15/7/2000.
- Para informações, ligue 10 do seu Movistar Top ou 112 do seu Movistar Amigo dentro da área de cobertura da Telefônica Celular ou acesse www.telefoniacelular-rs.net.br.

Promoção válida até 30/06/00 ou enquanto durar o estoque. Parcelamento em até 12 vezes com cheques sem anuidade. Taxa de juros de 5,5% ao mês + IOF + R\$5 de taxa de abertura de crédito. Total Movistar Top: R\$666,12. Total Movistar Amigo: R\$525,50. Financiamento mediante aprovação de crédito nos agentes credenciados que aderiram à promoção.

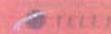
Telefônica
CELULAR
Número um em sua comunicação.

NOKIA

ZERO HORA

COMO ACESSAR: BARRA VERMELHA + ÍCONE DO ZERO HORA

9



Não tem conta, não tem contrato e não tem desculpa pra não comprar: R\$75 grátis em ligações.



- Sem contrato.
- Sem burocracia.
- Sem mensalidade.
- Sem habilitação.
- Funciona melhor em todo Estado.

* O crédito de R\$ 55,00 será disponibilizado no momento de ativação do serviço.

Promoção válida em todos os Estados

Kit Fone R\$ 299,00
Você Ganha
Cartão de R\$ 20,00
+
Bônus de R\$ 55,00 em ligações.



Na compra de um Kit Fone Claro Expresso por R\$ 299,00 você ganha além do cartão de R\$ 20,00 já incluído no Kit, um crédito extra de R\$ 55,00 em ligações*. Isto significa que o aparelho que você está levando acaba saindo por R\$ 224,00. Aproveite.



LOJAS CLARO DIGITAL - Porto Alegre: 25 de Outubro, 161. Casca: Dr. Montaurio, 122. Canoas: Riquelme Moraes, 88. Novo Hamburgo: Av. Getúlio Vargas, 2028. Procure também os Agentes Autorizados, através: 1094. AMTM dos pontos comerciais. Loja Curitiba, Curitiba e Loja Brasília, Brasília. Atendimento Claro: ligar grátis 1234 do seu Claro Digital ou 0800 55 1234. www.clarodigital.com.br

É muito fácil mudar para o celular de cartão que funciona melhor.



Você paga

R\$ 39,

Kit Prático

Você ganha

R\$ 40,

Cartão R\$ 20, + Bônus de R\$ 20, em ligações*

*O crédito de R\$ 20,00 será creditado em nome de usuário de acordo com o contrato.

- Sem contrato.
- Sem burocracia.
- Sem mensalidade.
- Sem habilitação.
- Funciona melhor.

Traga seu celular digital de qualquer modelo ou marca.



Além disso para Claro Digital sempre se pagando. Na compra de um Kit Prático Claro Expresso por R\$ 39,99 você ganha além do cartão de R\$ 20,00 já incluído no Kit, um bônus de R\$ 20,00 em ligações*. Na ponta do lápis você sai lucrando R\$ 1,00 para falar no celular que funciona melhor. Faça as contas e aproveite.



LOJAS CLARO DIGITAL - Porto Alegre: 24.000 - Curitiba: 301 - Caixa Dr. Montaurio: 1.121 - Campinas: Paracintre Milarec. At. Nova Hamburg. Bdm. Guaculim: 2030. Pim. An. Gombini. ex. Agentes Autorizados, varejo: Lajes (MPP) do Porto Alegre. Loja Maracum. Curitiba: Nova Bruna da 103.0000. Os pontos Claro Expresso são pontos autorizados pelo Agência dos Correios. Fabricação Argentina. Central de Atendimento ao Cliente: Atendimento Claro Digital: 128 ou pelo Claro Digital em 0800 11 1114. www.clarodigital.com.br

ZERO HORA

www.claro.com.br

7

Claro Expresso. O celular de cartão que funciona melhor está com uma superpromoção.

Celular de cartão pra quem já tem celular.

VOCÊ PAGA	VOCÊ GANHA
39, à vista	40, De crédito em ligações



Celular de cartão pra quem não tem celular.



Lançamento Philips Aeon

VOCÊ PAGA	VOCÊ GANHA	SEU CELULAR ACABA SAINDO
349, à vista	90, De crédito em ligações	259,

Mês da Criança Claro Digital

É só você que sai ganhando com a Promoção Claro Expresso. A cada nova habilitação à Federação das APAEs do Rio Grande do Sul, ganha R\$ 500.

LOJAS CLARO DIGITAL - Porto Alegre, 24 de Outubro, 301 - Casarão de Montebelo, 1323
Caxias - Tororante Milanoz, 68, Novo Hamburgo - Boticário Shopping, 2028
Encontre também os Agentes Autorizados, em qualquer Loja Multiserviço, Carrinhos, Planetas, Bazar e Loja AMVY
nos pontos listados de sua cidade.

Atendimento Claro-língua grátis 1234 do seu Claro Digital ou 0800 51 1234 de qualquer outro telefone.
www.clarodigital.com.br



O celular tem
uma taxa extra.

ZERO HORA

PORTO ALEGRE, DOMINGO, 21 DE NOVEMBRO DE 1999

17

Veja como é fácil entrar para o time que fala mais claro.

Promoção Troca-Fácil



R\$ 180

Vale o seu analógico

Na troca do seu analógico por um Claro Digital você ganha R\$ 180 em ligações grátis

Promoção Compra-Fácil



R\$ 180

em ligações grátis

À vista - Você paga R\$ 349

Você ganha R\$ 180 em ligações - Seu celular acaba saindo por R\$ 169

A prazo - Entrada R\$ 90 + 6x R\$ 54,44**

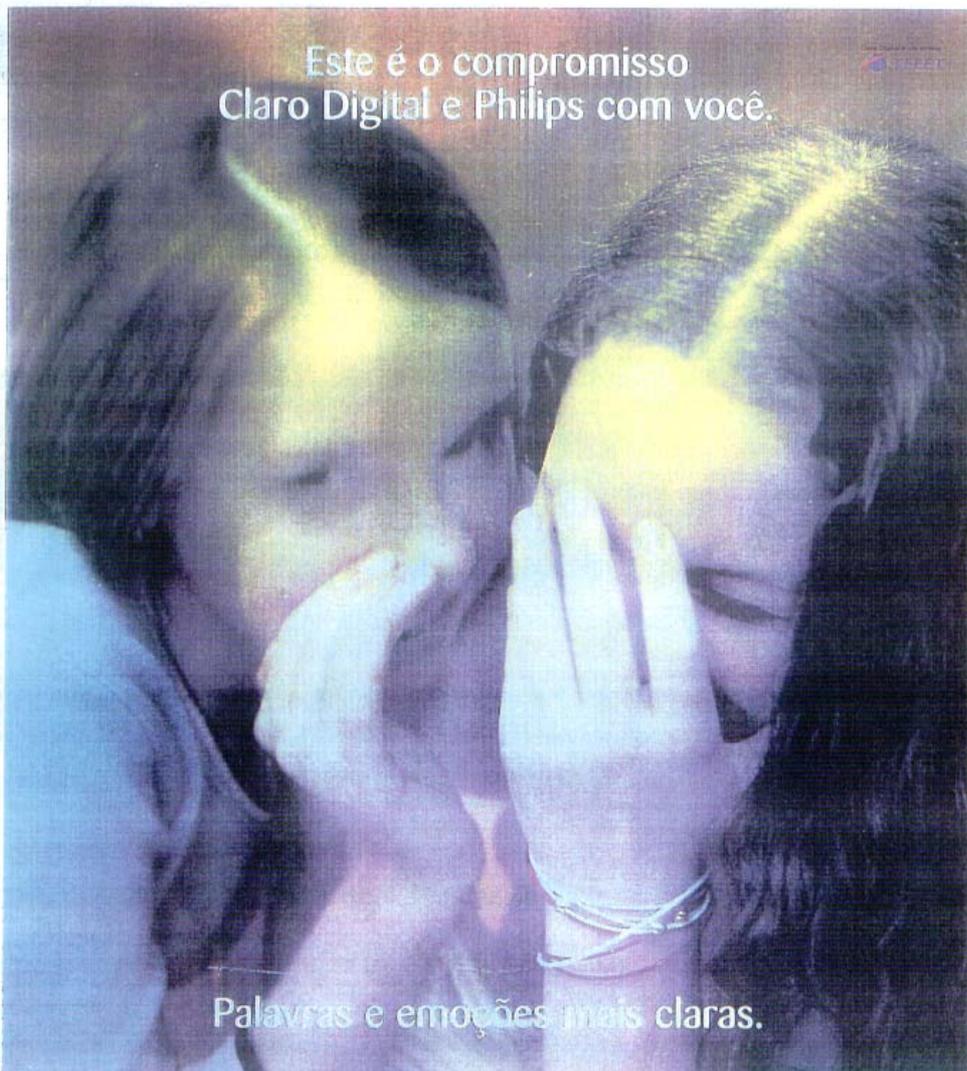
LOJIAS CLARO DIGITAL - Porto Alegre: 24 de Outubro, 361 - Caxias: Dr. Montauray, 1321.
Canoas: Fioravante Milanez, 68 - Novo Hamburgo: Bento Gonçalves, 2038.
Procure também os nossos Agentes Autorizados.

Atendimento Claro Digital: ligue grátis 1234 do seu Claro Digital ou 0800 51 1234 de qualquer outro telefone. www.clarodigital.com.br



claro
DIGITAL
Funciona melhor!

Este é o compromisso
Claro Digital e Philips com você.



Palavras e emoções mais claras.

PHILIPS

Você vai presenciar uma grande mudança na sua vida. Uma revolução que vai facilitar ainda mais a sua comunicação. Claro Digital e Philips se uniram para trazer aos gaúchos um celular fácil de usar e com todos os serviços que você precisa. De um lado, a Philips, uma marca reconhecida no mundo todo pelo seu pioneirismo tecnológico. De outro, Claro Digital, uma empresa que conquistou o Rio Grande pela qualidade e inovação de seus serviços. É o compromisso de duas grandes empresas com a sua comunicação, com a sua forma de expressão, com o seu diálogo. Claro Digital e Philips. Palavras e emoções mais claras. Para maiores informações ligue grátis para o Atendimento Claro digitando 1234 do seu Claro Digital ou 0800 51 1234 de qualquer outro telefone fixo ou celular. www.clarodigital.com.br



PHILIPS

Primeiro Claro Digital aprendeu a ler.

Agora é o primeiro a responder.

Chegou Claro On-line Escreve. O primeiro serviço a enviar mensagens de texto de um celular para outro.

Claro Digital. Nova maneira de ler e escrever. O primeiro serviço de mensagens de texto de um celular para outro. Disponível para celular com conta ou de crédito nos aparelhos Nokia 5120i - R\$ 389,00 e Nokia 6120i - R\$ 529,00. Valores para pagamento à vista. **NOVIDADE:** agora seu celular da marca Claro Expresso também tem Claro On-line Mensagem e Claro On-line E-mail, além do novo serviço Claro On-line Escreve.

GRATIS sempre o primeiro a responder

claro DIGITAL inovando sempre



Troque o seu celular por um Nokia i que fala e escreve.

A Claro Digital está com uma promoção para você trocar o seu celular por um Nokia i. Informe-se nos pontos-de-venda ou pelo Atendimento Claro. Ligue grátis 1234 do seu Claro Digital ou 0800 511234 de qualquer outro telefone.



Escrever é com i.

A Claro Digital está com uma promoção para você trocar o seu celular por um Nokia i, o único que fala e escreve. Informe-se nos pontos-de-venda ou pelo Atendimento Claro. Ligue grátis 1234 do seu Claro Digital ou 0800 511234 de qualquer outro telefone.



Tempo bom para trocar seu celular por um Nokia i.

A Claro Digital está com uma promoção para você trocar o seu celular por um Nokia i, o único que fala e escreve. Informe-se nos pontos-de-venda ou pelo Atendimento Claro. Ligue grátis 1234 do seu Claro Digital ou 0800 511234 de qualquer outro telefone.



Sabe como é
que a isabela
manda
mensagens
para
a lara?



Sabe como é
que a lara
escreve
para
o Ivan?



ZERO HORA

PORTO ALEGRE, QUARTA-FEIRA, 17 DE JUNHO DE 2009

31

Como **i**.



Troque o seu celular por um
Nokia **i** que fala e escreve.

Apenas R\$ 249,
+ o seu Nokia 5120 =
Claro Digital
Nokia 5120i

Apenas R\$ 349,
+ o seu Nokia 6120 =
Claro Digital
Nokia 6120i

Claro On-line Escreve. Um serviço exclusivo Claro Digital.

Consulte outras opções para troca de aparelhos de outras marcas e modelos nas lojas, quiosques e agentes autorizados Claro Digital. Valores para pagamento à vista. Outras condições de financiamento nos pontos-de-venda.
• Promoção válida até 01/07/09 ou enquanto durar o estoque para planos pós-pago Claro Perfil Local, R5 e Recebe com contrato de permanência de 12 meses. • O aparelho deve estar em boas condições, com carregador e bateria.
Atendimento Claro: ligue grátis 1234 do seu Claro Digital ou 0800 511234 de qualquer outro telefone.

NOKIA



www.claro.com.br

ZERO HORA

PORTEO ALBERTO, QUARTA-FEIRA, 21 DE JANEIRO DE 2003

9

Essa promoção ficou imperdível.



Agora a Claro Digital troca o seu celular de qualquer marca ou modelo, analógico ou digital, por um Nokia i que fala e escreve.

Apenas R\$ 249,
+ o seu celular =
Claro Digital
Nokia 5120i

Apenas R\$ 349,
+ o seu celular =
Claro Digital
Nokia 6120i

Para escrever, além do i, seu celular tem que ser digital.
E só a Claro tem cobertura 100% digital.

NOKIA

Valores para pagamento à vista. Outras condições de financiamento nos pontos-de-venda.
* Promoção válida até 01/07/00 ou enquanto durar o estoque para planos pós-pago Claro Perfil Local, R5 e Recebe com contrato de permanência de 12 meses. * O aparelho deve estar em boas condições, com carregador e bateria.
Atendimento Claro: ligue grátis 1234 do seu Claro Digital ou 0800 511234 de qualquer outro telefone. www.claro.com.br



ZERO HORA

POSSUI AFGAR, DOMINGO, 23h - 19h e 19h 2000

11

Cinco motivos para trazer sua turma para Claro Digital.

Seu amigo escolhe os 4 últimos números do celular.

Você ganha seis meses de ligações grátis de Claro pra Claro.

Seu amigo ganha habilitação grátis.

Seu amigo também pode indicar seus amigos e ganhar tudo isso.

Você ganha um desconto de até R\$100,00 na conta.

www.claro.com.br

Melhor que ter um Claro Digital, é ter amigos que tem Claro Digital também. Promoção Quem é ligado fala Claro, especial para clientes Claro Digital usuários do sistema celular convencional. Trazendo sua turma para o Claro Digital, você pode ganhar até R\$ 100 de desconto na conta e isenção total nas tarifas de Claro para Claro por seis meses. Quer dizer, você passa seis meses falando de graça com mais de 250 mil parceiros que também falam Claro. E as vantagens não param aí. Cada amigo que você indicar ganha a habilitação grátis e ainda escolhe os quatro últimos números do celular, conforme disponibilidade no sistema. Promoção Quem é ligado fala Claro. O que você está esperando para trazer a sua turma para o Claro Digital?

Informe-se sobre as regras da promoção nos nossos pontos de venda. Promoção válida até 13/02/2000.



ZERO HORA

POSTO REASSURE, DOMINGO, 11 DE ABRIL DE 2006

25

A ▶

◀ B

Quem é
coladinho
vai ficar
grudadinho.
Fale de graça com
quem você ama.



CONFIRA TAMBÉM
Nokia 5120
R\$299,00

Promoção Dia dos
Namorados Claro Digital
Habilite um Claro Digital e
indique o número do Claro
Digital de quem você mais
gosta. Vocês vão se **falar de
graça** até 31 de agosto.



Brinde
Claro Digital
Lata + camiseta



Fale de graça

- Ligações gratuitas de Claro para Claro a partir da habilitação até 31/08/06.
- A promoção não implica na compra do aparelho Nokia 5120.

Oferta Nokia 5120

- Preço especial para contrato de 12 meses para qualquer plano de preço de celular com conta mensal.

Promoções válidas até 12/06/06 ou enquanto durar o estoque, somente para pessoa física.
Confira nas lojas, quiosques e Agentes Autorizados Claro Digital.

Atendimento Claro: ligue grátis 1234 do seu Claro Digital ou 0600 51 1234 de qualquer outro telefone.

