

---

# COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS COMO FATOR DETERMINANTE DE COMPETITIVIDADE EM AMBIENTES HIPERCOMPETITIVOS: UM ESTUDO DO SETOR DE TELEFONIA CELULAR DE MINAS GERAIS

---

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

*Juliane de Almeida Ribeiro*

Mestranda em Administração no CEPEAD-UFMG  
Bolsista de Iniciação Científica na Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
E-mail: jar@cepead.face.ufmg.br

Recebido em: 01/07/2008

Aprovado em: 08/06/2009

*Carlos Alberto Gonçalves*

Doutor em Administração pela UFMG  
Professor Associado da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
E-mail: carlos@face.ufmg.br

*Gustavo Ferreira Mendes de Souza*

Graduando em Administração na UFMG  
Bolsista de Iniciação Científica na Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
E-mail: xferreira@cepead.face.ufmg.br

*Fábio Roberto Ferreira Borges*

Graduando em Administração na UFMG  
Bolsista de Iniciação Científica na Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
E-mail: xfrfb@cepead.face.ufmg.br

*Lívia Lopes Barakat*

Mestranda em Administração no CEPEAD-UFMG  
Bolsista de Iniciação Científica na Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
E-mail: liviabarakat\_ufmg@yahoo.com.br

*Ricardo Teixeira Veiga*

Doutor em Administração pela UFMG  
Professor Adjunto da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
E-mail: rveiga@face.ufmg.br

## RESUMO

Em ambientes competitivos é imprescindível que as empresas inovem continuamente em recursos, capacidades e competências, para atender rapidamente às constantes demandas do ambiente externo. Segundo alguns autores (HAMEL; PRAHLAD, 1995; HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001), enquanto a concorrência não as imita ou as supera, as competências essenciais (CE) promovem vantagens competitivas e retornos acima da média que se sustentam. As CE são entendidas (BARNEY; MUHANNA, 2004; PENG, 2008) como um conjunto de capacidades VRIO (Valiosas, Raras, difíceis de Imitar e que a Organização consegue implementar). Em contextos hipercompetitivos, há evidências de que uma efetiva liderança estratégica por meio de CE torna as empresas mais ágeis e aptas a um desempenho superior (BARNEY; MUHANNA, 2004; PENG, 2008). Este artigo descreve os resultados de uma pesquisa em empresas do setor de telefonia celular de Minas Gerais, investigando os processos de formulação e gestão de Competências Essenciais como fatores determinantes da competição e da obtenção da liderança nesse setor. Adotou-se o método de estudo multicase e foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gerentes das empresas. Verificou-se que as CE são alvo de grande atenção e preocupação dos dirigentes das organizações, embora não existam metodologias formais que promovam o seu fomento.

**Palavras-chave:** Competências Essenciais, Vantagens Competitivas, Hipercompetição, Teoria RBV (da Visão Baseada em Recursos), Telefonia Celular em Minas Gerais.

## **CORE COMPETENCIES AS A DETERMINANT IN HIGHLY COMPETITIVE ENVIRONMENTS: THE MOBILE TELEPHONE SECTOR IN MINAS GERAIS**

### **ABSTRACT**

*In competitive environments it is essential that companies continuously innovate resources, capabilities and skills to quickly face demands from external sources. Some authors such as Hitt, Ireland and Hoskinsson, 200 and Hamel e Prahalad, 1995, state that core competencies promote competitive advantages and above average returns that persist until competition imitates or surpasses them. Others, Barney and Muhanna, 2004 and Peng, 2008, understand them as a set of capabilities that are valuable, rare, difficult to imitate and ones that the organization succeeds in implementing. In highly competitive environments there is evidence that effective strategic leadership by means of core competencies makes companies more agile and capable of superior performance (BARNEY; MUHANNA, 2004; PENG, 2008). This article describes the results of a survey of companies of the mobile telephone sector in Minas Gerais that investigated processes for formulation and management of core competencies as determinants in sector competition and achievement of leadership. A multi-case study was made with semi-structured interviews of the managers. Core competencies were found to be the subject of great attention and concern for organization leaders, although there are no recognized methods to promote these capabilities.*

**Key words:** Core Competencies, Competitive Advantages, Hypercompetition, Resourced Based View Theory, Mobile Telephones in Minas Gerais.

## **COMPETENCIAS ESENCIALES COMO ELEMENTO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD EN AMBIENTES HIPER-COMPETITIVOS: UN ESTUDIO EN EL SECTOR DE TELEFONÍA MÓVIL DE MINAS GERAIS**

### **RESUMEN**

*En ambientes competitivos es imprescindible que las empresas innoven continuamente en recursos, capacidades y competencias para atender rápidamente las constantes demandas del ambiente externo. Según algunos autores (HAMEL; PRAHALAD, 1995; HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001), las competencias esenciales (CE) promueven ventajas competitivas y retornos superiores al promedio que se sostienen mientras los adversarios no las imitan o superan. Las CE son entendidas (BARNEY; MUHANNA, 2004; PENG, 2008) como un conjunto de capacidades VRIO (Valiosas, Raras, difíciles de Imitar y que la Organización consigue implementar). En contextos hipercompetitivos, existen evidencias de que un liderazgo efectivo estratégico por medio de las CE vuelve las empresas más dinámicas y capaces de obtener un desempeño más elevado (BARNEY; MUHANNA, 2004; PENG, 2008). El artículo describe los resultados de una investigación en empresas del sector de telefonía móvil del estado de Minas Gerais, realizando un estudio de los procesos de formulación y gestión de Competencias Esenciales como elementos determinantes de la competencia y de la obtención del liderazgo en ese sector. Se ha adoptado el método de análisis de casos múltiples y han sido realizadas encuestas semiestructuradas con los gerentes de las empresas. Ha sido posible constatar que las CE son blancos de grande atención y preocupación del cuadro directivo de las organizaciones, aunque no existan metodologías formales que promuevan su desarrollo.*

**Palabras-clave:** Competencias Esenciales, Ventajas Competitivas, Hipercompetencia, Teoría RBV – Visión Basada en Recursos, Telefonía Móvil en Minas Gerais.

## 1. INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos que vêm ocorrendo nos últimos anos têm impactado a vida das pessoas que vivem nos centros urbanos, as estruturas e os comportamentos organizacionais. O fortalecimento da globalização, igualmente, obrigou as empresas a se repensar, com vistas no aumento de eficiência e na conquista de novos mercados. Setores econômicos, como o da telefonia celular, são caracterizados por uma intensa disputa por novos clientes e segmentos de mercado, fato que denota a hipercompetição. Tal contexto exige que os *players* competitivos estejam revendo constantemente suas ações e estratégias, e que tenham uma cultura organizacional pró-ativa ou capaz de adaptar-se rapidamente às mudanças.

A organização que busca manter-se competitiva em setores com esse perfil precisa ter internamente um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que se integrem de modo a possibilitar o desenvolvimento e a melhoria contínua de suas competências. Além disso, externamente, é importante, entre outras ações, monitorar constantemente o ambiente e buscar alternativas estratégicas para aumentar seu tamanho e força no mercado.

No Brasil, no período de 1965 a 1998, as telecomunicações (macrosetor no qual se insere a telefonia celular) estiveram sob o controle estatal. Wohlers (2007) lembra que, quando o setor era estatal, os investimentos praticamente não eram feitos, mesmo havendo mercado, rentabilidade e financiamento, em razão dos severos controles de vários ministérios e do Congresso, e mesmo os decorrentes da contabilidade do endividamento público. Somada a isso, a falta de concorrência não estimulava as empresas a melhorar a qualidade do serviço. Dessa forma, restrições orçamentárias, excesso de burocracia da administração pública e monopólio tornavam os serviços brasileiros de telecomunicações caros e de má qualidade (SANT'ANDRÉ, 1998). Foi somente com a privatização, a partir de 1998, que esse paradigma nacional pôde ser modificado.

A privatização foi a solução encontrada para injetar capital privado nas telecomunicações e construir a almejada qualidade e universalização na prestação dos serviços. A venda do sistema Telebrás gerou 22 milhões de reais em 1998 e a das bandas

C, D e E da telefonia celular, em 2002, mais de 6 milhões de reais. Um sinal das mudanças que estariam por vir foi a criação da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), órgão cuja função seria fiscalizar e regular o novo sistema que entraria em vigor.

Desde então, o aumento do volume de investimentos, a entrada de empresas estrangeiras mais experientes e de alta qualidade no setor e a disputa de mercado advinda da concorrência conferiram novo vigor à telefonia brasileira. O desempenho superior do setor pode ser comprovado com a melhoria da prestação de serviços, o aumento da tecnologia e a superação de metas em relação ao número de telefones fixos, públicos e celulares no Brasil.

Por outro lado, a configuração pós-privatização do setor de telefonia celular intensificou sua complexidade e a competitividade entre as empresas participantes. O aumento do número de grupos de interesse, conhecidos como *stakeholders* (operadoras de telefonia celular, fornecedores das operadoras, *dealers* – compradores de natureza jurídica –, clientes, ANATEL, entre outros), trouxe novas exigências, expectativas e necessidades a serem atendidas. Além disso, o fato de esse ser um ramo baseado em tecnologia implica inúmeras demandas por competências empresariais que se traduzam em agilidade e modernidade. Dessa forma, se para os clientes da telefonia os benefícios foram variados e significativos, para as empresas que atuam nesse setor criou-se um ambiente de grande competição, em que se torna cada vez mais difícil conceber diferenciais estratégicos que gerem vantagens competitivas duradouras. Todavia, alguns autores (HAMEL; PRAHALAD, 1995; HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001) defendem que uma empresa pode desenvolver certas capacidades estratégicas ou competências essenciais (*core competences*) que tenham o poder de agregar um valor superior aos bens e serviços destinados aos clientes e gerar maiores ganhos para a empresa enquanto a concorrência não as imita ou supera.

Assim, diante da alta paridade competitiva existente entre os *players* competitivos do Grupo Estratégico da telefonia celular em Minas Gerais, esta pesquisa propôs-se responder aos seguintes problemas de pesquisa: quais são os fatores envolvidos na competição das principais empresas desse setor que influenciam a conquista de

vantagens competitivas e de liderança de mercado? existem competências essenciais que proporcionam resultados superiores às empresas? se existem, como se dá o seu desenvolvimento? Para tanto, foi realizado um estudo multicase com entrevistas semiestruturadas com gerentes de cada empresa e aplicadas técnicas qualitativas de análise de conteúdo e análise temática para a obtenção de conclusões.

## **2. DO ESTUDO E OBJETIVOS DA PESQUISA**

O setor escolhido para a realização da pesquisa foi o de telefonia celular de Minas Gerais, posto que, reconhecidamente, é um ambiente de alta competitividade. Operam atualmente nesse Estado cinco empresas, a saber: Telemig Celular (que, adquirida pela empresa Vivo, passou também a ser chamada como tal a partir de abril de 2008), TIM, Claro, Oi e CTBC. A CTBC atua exclusivamente no Triângulo Mineiro e não foi incluída no presente estudo.

As empresas que compõem o setor de telefonia celular mineiro podem ser consideradas como *players* competitivos de um Grupo Estratégico. Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001), Grupo Estratégico é um conjunto de firmas em um setor que segue estratégias iguais ou semelhantes ao longo das mesmas dimensões estratégicas. Exemplos de dimensões estratégicas podem ser: graus de liderança tecnológica, qualidade do produto e do tipo de serviço que a empresa oferece ao cliente, políticas de preço, escolha dos canais de distribuição, entre outros.

Greve (1999 *apud* HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001) comenta que as evidências sugerem que as organizações em um Grupo Estratégico ocupam posições semelhantes no mercado, oferecem artigos similares a clientes e também podem tomar decisões semelhantes sobre a tecnologia de produção e outras características organizacionais.

O Estado de Minas Gerais, segundo sua Secretaria do Desenvolvimento Econômico, é referência nacional em qualidade nos serviços de telecomunicações e possui uma moderna rede de fibra óptica que une suas principais cidades. De acordo com dados de março de 2007, calcula-se que existam 11,22 milhões de celulares em

funcionamento no Estado, para uma população de aproximadamente 19,5 milhões de habitantes.

Ainda que esse Estado seja considerado desenvolvido em telecomunicações, dos 853 municípios mineiros, 411 não possuem cobertura de telefonia celular. Nesse grande número de municípios, cujas características socioeconômicas inviabilizam investimentos realizados exclusivamente pela iniciativa privada, totalizam-se mais de 2,5 milhões de pessoas, pouco mais de 10% dos 19,5 milhões de habitantes do Estado. Para minimizar esse problema, o governo mineiro criou o Programa de Universalização do Acesso a Serviços de Telecomunicação de Minas Gerais (Programa Minas Comunica). Com uma verba prevista de 200 milhões de reais, essa parceria entre o Estado e a iniciativa privada pretende garantir que o acesso aos serviços de telefonia celular e de transmissão de dados esteja disponível em todas as cidades mineiras em até 18 meses após a assinatura dos contratos com as concessionárias (até 2008).

A Vivo (antiga Telemig Celular) é a operadora que ocupa atualmente o segundo lugar em participação de mercado em Minas Gerais, com 30,4%. É a empresa com maior tempo de mercado, pois é a continuação da estatal existente antes da privatização. Tem a melhor cobertura no Estado, atua em 393 municípios e possui mais de 3,5 milhões de clientes. No Brasil, ocupa o quinto lugar em participação de mercado. Recentemente, a empresa ganhou concessão para atender mais 134 municípios das regiões sul, norte, noroeste e Triângulo Mineiro, pelo programa Minas Comunica.

A TIM (Telecom Itália Móvel) é uma empresa de origem italiana, que passou a ocupar a partir de agosto de 2007 o primeiro lugar em participação de mercado em Minas Gerais. Opera a Banda B da telefonia celular no Estado de Minas Gerais, na Bahia e em Sergipe desde abril de 1998. É a única operadora presente em todos os Estados brasileiros e, desde março de 2005, é a segunda do mercado nacional em número de clientes, aproximando-se da líder.

A Oi foi criada em junho de 2002 e faz parte das empresas Telemar. Foi a terceira a entrar no mercado brasileiro de telecomunicações e atua em 16 estados. É a quarta operadora em extensão de cobertura no Brasil e a terceira no caso específico do Estado de Minas Gerais. Atende 270 municípios,

o que corresponde a aproximadamente 76% da população do Estado. Assim como a Telemig Celular e a Claro, a Oi também participará do programa Minas Comunica, uma vez que adquiriu o direito de explorar o serviço de telefonia celular em 151 municípios das regiões do Vale do Mucuri, do Jequitinhonha, do Rio Doce e da região centro-oeste de Minas.

A Claro atua em 21 Estados e no Distrito Federal, atendendo mais de 2.300 cidades e 22,2 milhões de clientes. É controlada pelo grupo América Movil, o maior do setor de telefonia celular da América Latina, com cerca de 116 milhões de clientes em linhas fixas e móveis. Foi a quarta entrante no mercado mineiro e começou a operar no final de 2005, após ter comprado concessão para atuar no Estado (exceto na região do Triângulo Mineiro) em 2004. Demonstrando crescente interesse em aumentar sua participação em Minas Gerais, a empresa ganhou licitação para atuar em 127 municípios das regiões Central e Zona da Mata pelo programa Minas Comunica.

Tendo em vista o contexto apresentado, o objetivo geral desta pesquisa foi entender como as quatro maiores empresas de telefonia celular atuantes em Minas Gerais lidam com seus ambientes interno e externo na busca de vantagens competitivas e de liderança de mercado. Por sua vez, os objetivos específicos que nortearam esta investigação foram: (1) analisar quais fatores determinam a liderança no setor de telefonia celular; (2) identificar as semelhanças e diferenças nas estratégias de atuação de cada empresa no mercado; (3) analisar as competências mais importantes de cada empresa, assim como as que mais contribuem para a lucratividade e a participação de mercado; (4) entender como se estabelecem ou em que são baseadas as vantagens competitivas nesse setor; (5) entender a estrutura empresarial e a forma pela qual as organizações criam valor para o cliente.

### **3. REVISÃO DA LITERATURA**

#### **3.1. Ambientes hipercompetitivos**

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001), o ambiente competitivo do século XXI distingue-se dos anteriores pelo surgimento da revolução tecnológica (especialmente aquela gerada pelo

comércio eletrônico) e de uma crescente globalização. A revolução tecnológica dá maior importância à inovação de produto e à habilidade de introduzir novos bens e serviços no mercado. A economia globalizada, aquela na qual bens e serviços fluem com relativa liberdade entre as nações, pressiona constantemente as empresas a se tornar mais competitivas.

As fontes convencionais de vantagem competitiva, como as economias de escala e orçamentos de publicidade vultosos, não têm a mesma eficácia no cenário competitivo do século XXI (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001). Além disso, a mentalidade administrativa tradicional não é capaz de conduzir uma empresa à competitividade estratégica nesse cenário competitivo. Em seu lugar, os gestores devem adotar uma nova mentalidade, que valorize a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem a partir de condições em constante fase de mudança.

O atual panorama competitivo requer capacidades específicas, como a habilidade de utilizar sabiamente recursos escassos, a fim de manter os custos no nível mais baixo possível; antecipar-se constantemente às frequentes mudanças nas preferências do cliente; adaptar-se a mudanças tecnológicas rápidas; identificar, enfatizar e gerenciar de forma eficaz tudo aquilo que a firma possa fazer melhor do que os seus concorrentes; estruturar continuamente as operações da empresa para que os objetivos possam ser alcançados com maior eficiência; ser bem-sucedido em administrar e obter o empenho de uma força de trabalho culturalmente diversificada (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001).

Esse panorama competitivo que emergiu nos anos 90 do século passado foi denominado por D'Aveni (1995) hipercompetição. Para o autor, hipercompetição é um ambiente caracterizado por movimentos competitivos intensos e rápidos, no qual os concorrentes têm de agir rapidamente para construir vantagens e erodir as vantagens de seus adversários. Isso acelera as interações estratégicas dinâmicas entre os *players* competitivos. As interações estratégicas dinâmicas referidas por D'Aveni (1995) significam movimentos e contramovimentos competitivos nas quatro principais arenas da competição segundo sua abordagem, a saber: Arena de Custo e Qualidade;

Arena de *Timing* e *know-how*; Arena de Criação e Destruição de Fortalezas de Produto/Mercado; Arena de Acúmulo e Neutralização de Reservas Financeiras.

Segundo D'Aveni (1995), a primeira arena da competição é a baseada em custo e qualidade. Normalmente, as empresas competem oferecendo diferentes níveis de qualidade a diferentes preços. Entretanto, quando a qualidade não é um fator de diferenciação, as empresas são forçadas a engajar-se em guerras de preço, porque esta é a única dimensão na qual conseguem competir. Algumas empresas tentam abranger toda a extensão entre ser um diferenciador de alto preço e alta qualidade e um líder em baixo preço e baixa qualidade, para se tornarem produtoras de linhas completas de produtos.

Para o autor, a partir do momento em que se esgotam as possibilidades de criação de vantagens competitivas na arena de competição em preço e qualidade, a empresa passa a considerar as possibilidades estratégicas de entrar em um novo mercado e/ou lançar um novo produto. O tempo de entrada no mercado (*timing*) e o *know how* que permite essa entrada formam a segunda arena de interação competitiva.

Conforme o movimento em direção ao valor ótimo e a tendência a rápida imitação tendem a nivelar os concorrentes em determinado setor, os *players* competitivos buscam obter vantagens competitivas na terceira arena de competição, isto é, criando barreiras em torno de uma fortaleza em certa região geográfica, segmento industrial ou segmento de mercado de um produto. D'Aveni (1995) ressalta que, embora as empresas construam barreiras à entrada para manter concorrentes fora de seus mercados, esta tática é raramente sustentável a longo prazo, pois os entrantes eventualmente se unem ou encontram maneiras de transpor essas barreiras.

Por fim, depois de se exaurirem as vantagens baseadas em custo/qualidade e *timing/know how*, e de serem destruídas as fortalezas em produtos/mercados, as empresas frequentemente se fiam em suas reservas financeiras (D'AVENI, 1995). As grandes empresas nitidamente têm maior resistência num ambiente hipercompetitivo, pois utilizam seus recursos para desgastar ou minar seus concorrentes. Contudo, os pequenos competidores podem se unir, desenvolvendo alianças formais ou

informais, ou apelar para leis governamentais. Dessa forma, eventualmente conseguem destruir a vantagem de reserva financeira de uma grande empresa.

Assim, a principal consequência do ambiente hipercompetitivo para as empresas que se encontram nele inseridas é o fato de que equilíbrios estáveis são impossíveis, em razão da tecnologia sempre mutante, da competição global e do posicionamento estratégico corporativo, que estão em constante transformação. Tal contexto competitivo resulta em desequilíbrio frequente ou quase constante, uma vez que, nele, os entrantes e os concorrentes estabelecidos rompem o equilíbrio de forças e ganham superioridade temporária.

### 3.2. Análise do ambiente externo e do Modelo *Industrial Organization* (I/O)

O ambiente externo é composto de todas as variáveis que influenciam direta e indiretamente as atividades da empresa, exercendo pressões sobre elas. Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001), o ambiente externo subdivide-se em três dimensões principais: o ambiente geral, o ambiente do setor e o ambiente da concorrência.

O ambiente geral, o de maior alcance na sociedade, influencia o setor e as empresas correlatas. Ele é constituído pelos segmentos demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global, e representa as características de determinado público consumidor, as regulamentações econômicas e os contextos sociais, políticos e culturais nos quais a empresa está inserida.

O ambiente do setor de que faz parte certa indústria contempla os fatores definidos no modelo das cinco forças que determinam a atratividade estrutural dos segmentos (PORTER, 1989), a saber: a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha de fornecedores, o poder de barganha de compradores, a existência de produtos substitutos e o grau de intensidade da rivalidade entre concorrentes. Tais forças exercem influência direta sobre a empresa, suas ações e suas reações competitivas.

O ambiente da concorrência, por sua vez, é tomado como base quando a organização analisa cada uma das empresas com as quais concorre diretamente. Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson

(2001), ao engajar-se em uma análise da concorrência, a empresa busca entender o que impulsiona o concorrente, conforme demonstrado por seus objetivos futuros; o que o concorrente está fazendo e o que pode fazer, conforme demonstrado por sua estratégia atual; aquilo em que o concorrente acredita a respeito de si próprio e do setor, conforme demonstrado por suas suposições; qual a capacidade do concorrente, conforme demonstrado por sua capacidade.

Além disso, vale mencionar que na análise da concorrência a empresa não deve colher informações apenas sobre seus competidores, mas também sobre as políticas públicas nos países em todo o mundo (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001). A inteligência competitiva e o conhecimento de políticas públicas permitem que a empresa adquira conhecimentos suplementares para tentar construir vantagem competitiva e melhorar a qualidade das decisões estratégicas que são tomadas quando escolhe como irá concorrer contra os seus principais rivais (YOUNG, 1999 *apud* HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001).

O ambiente externo foi considerado, entre as décadas de 1960 e 1980, o principal determinante das estratégias a serem selecionadas pela empresa (HOSKINSSON *et al.*, 1999). Acreditava-se que o setor no qual uma empresa decidia atuar exercia maior influência no seu desempenho do que as decisões tomadas por seus gestores.

A abordagem cujo enfoque estratégico era o ambiente do setor ficou conhecida como modelo de Organização Industrial (I/O, do inglês *Industrial Organization*) (BAIN, 1959). Segundo o modelo I/O, os retornos das empresas são determinados pela estrutura do setor no qual atuam. As características do setor que influenciam sua atratividade foram descritas no modelo das cinco forças de PORTER (1979), a saber: rivalidade entre concorrentes; ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos clientes; e poder de barganha dos fornecedores.

Assim, a abordagem baseada no modelo I/O considera que a existência e a intensidade de barreiras à entrada em um setor, a quantidade e o tamanho relativo das empresas que o compõem, o nível de diferenciação de produtos ofertados e a elasticidade da demanda do setor são os principais determinantes de sua atratividade. Os autores Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001) acrescentam ainda,

como fatores de influência na atratividade do setor, a capacidade de obter economias de escala.

Dessa forma, segundo o modelo I/O, a capacidade de uma empresa de obter lucros depende muito mais das características externas a ela do que de sua capacidade de influenciar seu próprio destino.

Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001), o modelo I/O, fortemente baseado na economia, faz as seguintes suposições: o ambiente externo impõe pressões e limitações que determinam as estratégias capazes de gerar retornos superiores à média; quase todas as empresas que atuam em um determinado setor ou segmento deste controlam recursos semelhantes e estrategicamente pertinentes, e adotam estratégias semelhantes em vista desses recursos; os recursos empregados na implementação de estratégias são altamente móveis de empresa para empresa; em vista da mobilidade de recursos, as eventuais diferenças em recursos que possam se desenvolver entre empresas não terão vida longa; os indivíduos que detêm o poder decisório organizacional são racionais e têm o compromisso de atuar nos melhores interesses da empresa, como demonstra o seu comportamento de maximização de lucros.

O modelo I/O propõe que a empresa deve escolher um setor atraente para atuar e que sua inserção nele seguiria certos padrões previsíveis em razão de sua incapacidade de modificar o ambiente em que opera. Pressupondo um determinismo externo, a eficiência administrativa estaria associada à determinação da estratégia que melhor se adaptasse às forças ambientais, técnicas e humanas em uma determinada época e, depois, ao trabalho de implementá-la (BOURGEOIS, 1984; HREBINIAK; JOYCE, 1985 *apud* HARRISON, 2005).

Esse modelo foi criticado por criar a ideia de um determinismo ambiental, uma vez que defendia que a organização mais bem-sucedida seria aquela que melhor se adaptasse às forças existentes; em outras palavras, o ambiente determinaria a melhor estratégia. Assim, pressupunha que as decisões estratégicas tomadas pelos gerentes eram previstas e predestinadas, e descartava o fato de que a natureza específica do conceito de estratégia supõe um agente humano capaz de executar ações que tentem distinguir uma empresa de seus concorrentes (BOURGEOIS, 1984 *apud* HARRISON, 2005).

Portanto, deve-se considerar que a empresa tem a alternativa de tentar influenciar o ambiente para torná-lo menos hostil e mais propício ao seu desempenho estratégico superior. Esse processo é chamado, segundo HARRISON (2005), de *determinação do que se quer*, que significa que uma empresa pode influenciar seu ambiente. Para tanto, ela pode construir alianças estratégicas com seus públicos interessados (*stakeholders*) e fazer investimentos em tecnologia de ponta, em propaganda, em *lobby* político, em fusões e aquisições e em diversas outras atividades (SMIRCHICH; STUBBART, 1985 *apud* HARRISON, 2005). Evidentemente, isso é mais viável em grandes organizações, uma vez que empresas pequenas são limitadas em sua capacidade de influenciar sozinhas algumas variáveis de seu ambiente.

### 3.3. Análise do ambiente interno e das implicações das competências essenciais: a Teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*)

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001), o ambiente interno é composto por recursos, capacidades e competências essenciais. Os recursos são as entradas do processo produtivo e podem ser classificados em recursos tangíveis (equipamentos, instalações, capital da empresa, entre outros) e intangíveis (gestores talentosos, cultura organizacional, capital intelectual, entre outros).

As capacidades resultam da combinação de recursos e são representadas pela habilidade que a empresa tem de organizar os recursos e integrá-los propositadamente para alcançar uma condição final desejada (HITT *et al.*, 1999 *apud* HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001). As capacidades são fatores críticos na busca da competitividade estratégica e baseiam-se no desenvolvimento, transporte e intercâmbio de informações e conhecimentos por meio do capital humano da empresa.

As capacidades são frequentemente desenvolvidas em áreas funcionais, como fabricação, distribuição, recursos humanos, *marketing*, entre outras, e em partes dessas áreas, como qualidade de produto e projeto, técnicas de administração logística, motivação e retenção de funcionários, propaganda, entre outras.

Não obstante isso, nos últimos anos tem-se observado que uma das capacidades de maior destaque no ambiente de negócios, “provavelmente a raiz de todas as vantagens competitivas”, segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001), é o conhecimento em poder do capital humano da empresa. Um importante desafio nos dias atuais é criar um ambiente que permita que diferentes indivíduos encaixem as diferentes peças de seus conhecimentos, para que todos os empregados dominem a maior quantidade de conhecimento possível (STAUFFER, 1999 *apud* HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001). Esse conhecimento elevado e disseminado em toda a organização é extremamente importante para que sejam criados e sustentados seus diferenciais competitivos.

As capacidades consideradas ao mesmo tempo valiosas, raras, difíceis de imitar e sem equivalentes estratégicos foram denominadas pela literatura de capacidades estratégicas ou competências essenciais (*core competences*).

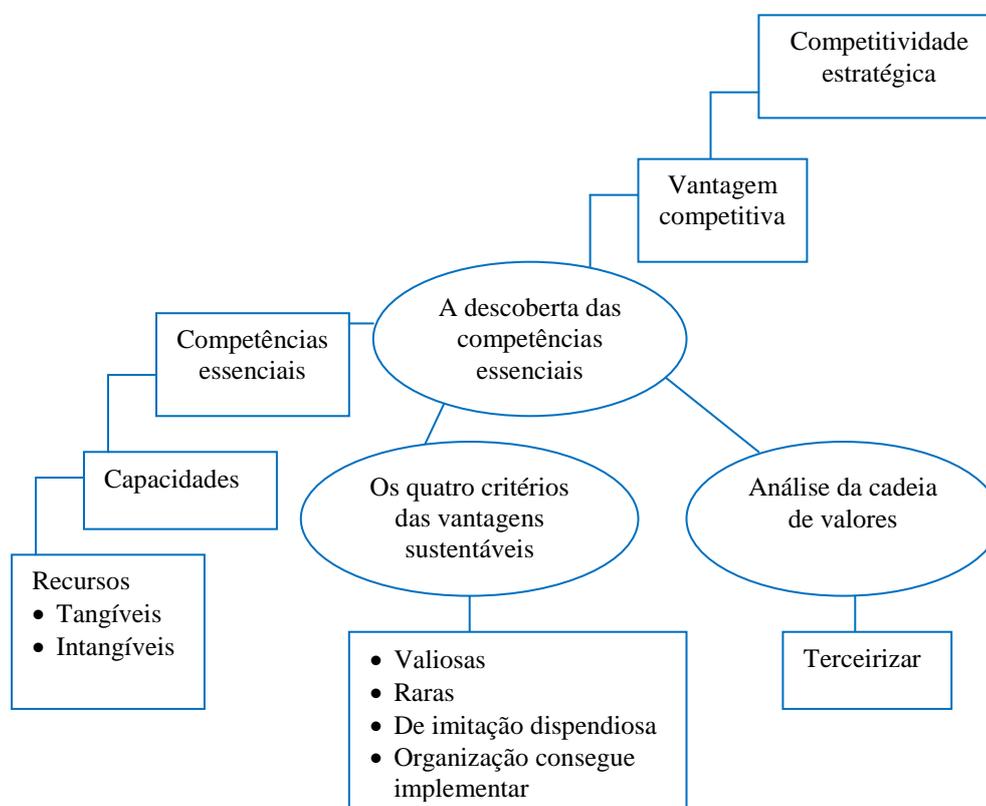
Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001), as competências essenciais emergem com o tempo por meio de um processo organizacional que objetiva acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades. Nesse sentido, cabe analisar os recursos, ajustá-los e renová-los para manter seu valor e posição competitiva. As capacidades também vão sendo fortalecidas por meio de seu uso continuado, tornando-se mais difíceis de serem imitadas pela concorrência (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001). Seu uso adequado envolve um complexo modelo de coordenação entre pessoas e entre pessoas e outros recursos (GRANT, 1991).

Para Hamel e Prahalad (1995), os recursos e as capacidades, quando bem explorados e aliados às oportunidades do mercado, tornam-se competências essenciais (*core competences*) que proporcionarão o diferencial competitivo da empresa. A Figura 1 representa os componentes da análise interna que conduzem à vantagem competitiva e à competitividade estratégica.

Assim, dentre todos os recursos e capacidades, apenas alguns formarão base para a vantagem competitiva. Segundo Barney (1991) e Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001), para que um recurso ou capacidade se torne uma competência essencial, ele deve apresentar quatro atributos: ser valioso, para que possa explorar oportunidades e neutralizar

ameaças; ser raro, no sentido de representar um diferencial entre a empresa e seus concorrentes; ser imperfeitamente imitável; e não ter equivalentes estratégicos.

**Figura 1: Os Componentes da Análise Interna que Conduzem à Vantagem Competitiva e à Competitividade Estratégica**



Fonte: HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001.

Dessa forma, pode-se dizer que toda competência essencial é uma capacidade, mas nem toda capacidade é uma competência essencial. Segundo John e Harrison (1999 *apud* HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001), do ponto de vista

operacional, para ser considerada como competência essencial, uma capacidade deverá ser valiosa e insubstituível aos olhos do consumidor e única e inimitável na opinião da concorrência.

**Quadro 1: Os quatro critérios utilizados na identificação das capacidades estratégicas**

Capacidades Valiosas	* Ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou a explorar oportunidades.
Capacidades Raras	* Não existem em um grande número de empresas.
Capacidades Difíceis de Imitar	* História: uma cultura organizacional ou marca singular e valiosa; * Ambiguidade causal: as causas e os usos de uma aptidão não estão claramente definidos; * Complexidade social: relações interpessoais, confiança e camaradagem entre os administradores, fornecedores e clientes.
Capacidades Insubstituíveis	* Não existe equivalente estratégico.

Fonte: HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001:114.

Nesse sentido, as diferentes combinações das qualificações das capacidades determinarão as consequências competitivas e suas implicações no

desempenho da empresa. A conquista de uma vantagem competitiva sustentável somente ocorrerá quando a concorrência realizar várias tentativas

infrutíferas de reproduzir os benefícios da estratégia de uma empresa ou quando faltar aos concorrentes a confiança em conseguir chegar a uma imitação. O período durante o qual a empresa aproveita a prevalência de sua vantagem competitiva será uma função do tempo de que a concorrência necessita

para poder imitar adequadamente o bem, serviço ou processo.

O quadro a seguir mostra os resultados das combinações dos critérios de vantagem competitiva das capacidades e suas implicações no retorno e no desempenho da empresa.

**Quadro 2: Resultados das Combinações dos Critérios de Vantagem Competitiva**

O recurso é valioso?	O recurso é raro?	O recurso é difícil de imitar?	O recurso é insubstituível?	Consequências Competitivas	Implicações no desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade Competitiva	Retornos equivalentes à média
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem Competitiva Temporária	Retornos equivalentes e superiores à média
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Retornos acima da média

Fonte: HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001:120.

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001) reforçam a ideia de que grandes empresas concorrentes podem ter capacidades que lhes possibilitem apenas gerar paridade competitiva. Nesses casos, as empresas fomentam essas capacidades, enquanto, simultaneamente, enfatizam aquelas que podem gerar uma vantagem competitiva temporária ou sustentável.

Para Hamel e Prahalad (1995), autores que também são referência quando o objeto de estudo são as competências essenciais, uma determinada capacidade deve satisfazer três critérios para ser denominada competência essencial. Esses critérios são: o valor percebido pelo cliente, a diferenciação entre concorrentes e a capacidade de expansão.

Para esses autores, os clientes são os juízes finais do que é ou não é uma competência essencial, ainda que atividades que gerem benefícios substanciais em termos de custos para o fabricante também possam ser consideradas como tal. Assim, é muito importante saber quais são os elementos de valor de um produto ou serviço, ou seja, quais são as características que realmente fazem a diferença para o cliente.

Outro aspecto relevante nessa abordagem é o discernimento de que uma competência essencial é uma capacidade que precisa ser competitivamente única. Entretanto, como na prática isso é muito raro, pode-se dizer que uma capacidade é uma

competência essencial se ela for conhecida pelo menor número de empresas possível ou se estiver em um nível de desenvolvimento acima da média dos concorrentes.

Por fim, segundo a ótica de Hamel e Prahalad (1995), é importante que uma competência essencial seja capaz de proporcionar a elaboração de uma série de novos produtos e serviços a partir dela, garantindo assim a lucratividade da empresa a longo prazo.

Vale mencionar que esses autores também defendem que as competências essenciais são habilidades e não um ativo no sentido contábil da palavra. Por isso, necessitam ser gerenciadas de maneira especial, monitoradas constantemente, pois podem perder seu valor com o tempo. A máquina fotográfica e o telefone celular são produtos que exemplificam como as competências essenciais se transformaram rapidamente para acompanhar a evolução da tecnologia.

Tendo em mente os componentes da análise interna e as características distintivas, além das implicações competitivas, das competências essenciais, torna-se mais fácil entender a Teoria da Visão Baseada em Recursos (*Theory of the Resourced Based View of the Firm – RBV*). Nas décadas de 1980 e 1990, diversos estudos foram desenvolvidos para a elaboração de estratégias que focalizassem os recursos internos das organizações

em detrimento do foco nos produtos por elas oferecidos. Essa perspectiva ficou conhecida como Teoria dos Recursos.

De acordo com Leask (2004), as empresas elaboram suas estratégias baseadas primordialmente em sua combinação de recursos e nas oportunidades de mercado que elas identificam. Assim, a RBV surgiu com o objetivo de desenvolver ferramentas que possibilitassem à empresa analisar a sua posição em relação aos recursos por ela utilizados e, com base nessa análise, propor opções de estratégias a serem seguidas (WERNERFELT, 1984). As discrepâncias existentes entre as *performances* das empresas de um mesmo setor podem ser explicadas a partir das diferenças entre os conjuntos de recursos que cada empresa possui. De acordo com WERNERFELT (1984), uma grande firma deve possuir gerentes capazes de criar uma estratégia que possibilite um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos.

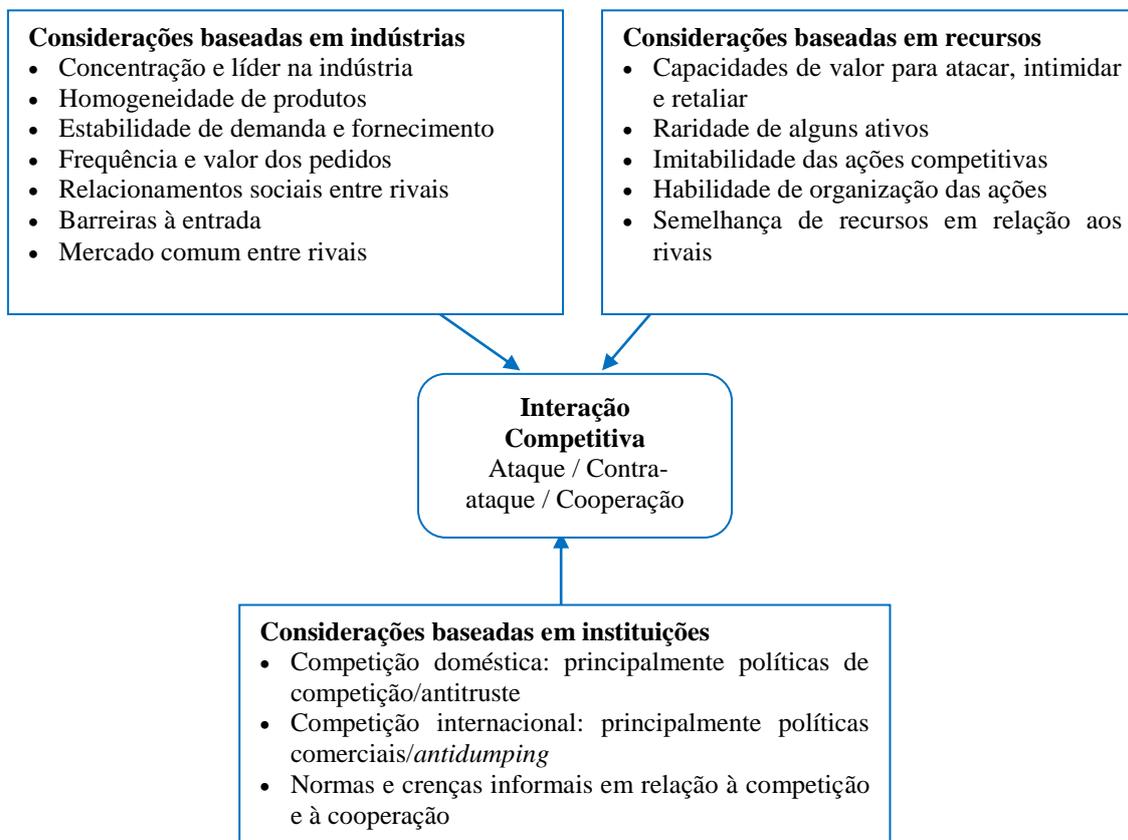
É importante que esses novos recursos adquiridos ou desenvolvidos pela empresa sejam complementares aos já existentes na organização e coerentes com eles, a fim de se alcançar maior eficiência e utilidade. Se os gerentes forem displicentes nesse aspecto, recursos internos disponíveis serão subutilizados e a empresa perderá competitividade em seu setor. Assim, os gestores são elementos de fundamental importância para a captação e o desenvolvimento de recursos internos, em especial de recursos não negociáveis. Pode-se dizer que recursos não negociáveis são desenvolvidos e acumulados pela empresa, são socialmente complexos, surgem dos conhecimentos e da aprendizagem da organização e, conseqüentemente, mostram-se mais protegidos das imitações (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001).

Um terceiro modelo, desenvolvido por Peng (2008) e denominado Modelo Abrangente de Dinâmica Competitiva Global, pareceu-nos muito adequado para expor os principais fatores envolvidos na interação competitiva entre empresas. Esse modelo proporciona ao gestor uma oportunidade de visualizar sinergicamente as forças que envolvem a empresa dentro de determinado contexto competitivo. PENG (2008) elaborou uma proposta criativa ao ligar as Forças da Indústria, as Capacidades Baseadas em Recursos e as

Capacidades Baseadas em Instituições, todas mediadas pela Interação Competitiva, num modelo integrativo dos ambientes externo e interno. Com isso, sugere a introdução de uma nova perspectiva de análise – a das considerações baseadas em instituições.

Em suma, as considerações baseadas em instituições sugerem que as condições institucionais, como a disponibilidade de proteção *antidumping*, as regulamentações antitrustes e as normas e crenças informais, não constituem apenas o pano de fundo. Elas determinam de forma direta “quais armas” uma empresa possui em seu arsenal para travar batalhas competitivas. A Figura 2 sintetiza as variáveis de cada ambiente.

**Figura 2: Modelo Abrangente de Dinâmica Competitiva Global**



Fonte: PENG, 2008: 233.

#### 4. METODOLOGIA

Definiu-se como método de pesquisa uma abordagem comparativa multicase por análise qualitativa, em razão do número pequeno de objetos de análise (empresas), de a pergunta de pesquisa remeter à identificação de competências essenciais em nível estratégico, de o número de respondentes ser pequeno e do desejo de explorar respostas derivativas a partir de perguntas abertas. A pesquisa pode ser classificada como exploratória, uma vez que buscou descobrir fatores não estruturados formalmente pelos dirigentes em processos, idéias e dados, e também proporcionar melhor visão e compreensão da natureza do problema (MALHOTRA, 2001).

Foram escolhidas por conveniência e recursos as quatro maiores empresas operadoras do setor de telefonia celular em Minas Gerais. A escolha se

justifica pelo alto grau de inovação tecnológica a que estão submetidas, pela grande velocidade das mudanças estruturais, pelas aquisições, fusões e alianças – amplamente divulgadas em jornais diários, revistas e dados secundários.

Segundo YIN (2005), o estudo de caso se aplica como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Esse autor afirma também que a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências e os dados obtidos precisam convergir em um formato de triângulo. Além disso, o estudo de caso beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

A coleta de dados consistiu, inicialmente, num levantamento bibliográfico e, posteriormente, na realização de entrevistas semiestruturadas com os gerentes das empresas pesquisadas. Na etapa de análise de dados utilizaram-se as técnicas de análise de conteúdo e análise temática. Esta última consistiu na criação de cinco categorias de análise relativas a determinadas perguntas que obtinham informações afins. Realizaram-se entrevistas com dirigentes das empresas; na Claro, foram entrevistados dois gerentes, um em Belo Horizonte e outro na cidade do Rio de Janeiro.

Foram elaboradas categorias gerais de análise para facilitar o entendimento e adoção de competências essenciais, como molduras iniciais para a coleta de informações. As categorias receberam os seguintes nomes: (1) Como ser first mover? – A Liderança no Setor de Telefonia; (2) O Fator Inovação e a Capacidade de Adaptação Rápida às Mudanças; (3) Vantagens Competitivas das Empresas; (4) Procedimentos e Ênfase na Análise do Ambiente Interno e Externo, e, por último, (5) As Competências Essenciais. Nessas categorias, buscou-se analisar os processos de identificação e adoção de competências essenciais dentro das empresas, as características da competição no setor e a construção de vantagens competitivas que influem na obtenção de liderança nesse ambiente hipercompetitivo.

## **5. RESULTADOS**

O setor de telefonia celular, não somente no que diz respeito ao mercado nacional, mas também especificamente ao contexto mineiro, mostra-se hipercompetitivo. Dessa maneira, torna-se importante refletir sobre os fatores que possibilitam a uma determinada empresa atingir a liderança no setor, e também investigar o quanto é possível sustentar uma determinada vantagem competitiva dentro de um ambiente como esse. Para preservar a identidade das empresas na parte das análises, elas foram denominadas Operadoras A, B, C e D, aleatoriamente.

### **5.1. Como ser first mover – a liderança no setor**

As respostas obtidas nesta categoria mostraram a existência de vários fatores que influenciam na condição da empresa de ser a líder do setor. Traços culturais fortes de valorização do funcionário, a

qualidade na prestação de serviços, a origem da empresa, o nível de atratividade de preço, a oferta de novos recursos tecnológicos, entre outros fatores, foram citados como pré-requisitos para uma empresa obter a liderança de mercado.

Contudo, uma sutileza que nos chamou a atenção foi a existência de vários indicadores de liderança, ou seja, uma empresa pode não ser a líder em promover mudanças no setor em termos absolutos, mas sê-lo em termos relativos. Na prática, elas buscam a liderança em indicadores múltiplos simultaneamente, como conquista de novos clientes, ataque a segmentos focados, aumento do nível de tecnologia, melhoria do desempenho em índices financeiros, entre outros. Assim, uma empresa pode ser a melhor em determinado indicador, mesmo não sendo a líder em participação de mercado.

Por outro lado, a análise das respostas obtidas nesta categoria também tornou nítidas certas dificuldades vivenciadas pelas empresas e limitações que o setor vem enfrentando, tais como desaceleração na venda de aparelhos celulares, dificuldade de criar diferenciais competitivos e redução da margem de lucro, em razão da alta concorrência do setor.

### **5.2. Fator inovação e capacidade de adaptação rápida às mudanças**

Com relação aos quesitos inovação e capacidade de adaptação rápida às mudanças, observa-se que ambos estão muito presentes no contexto competitivo das empresas de telefonia celular. A disputa por mercado que se estabeleceu desde a privatização desse setor obrigou suas organizações a serem dinâmicas e a buscarem diferenciais em produtos e, mais atualmente, em qualidade de serviços.

Além disso, por se tratar de um setor intensamente ligado à tecnologia, a qual está em constante aprimoramento em qualquer área, e hipercompetitivo, o fator inovação pode alterar o cenário do mercado rapidamente quando um novo produto ou serviço figurar como primordial na escolha do consumidor. Por isso, as empresas estão sempre atentas aos novos produtos e serviços implantados pelas concorrentes, e, ao perceberem que o cliente identificou no serviço de alguma operadora uma necessidade dele, investem para conseguir oferecer no menor tempo possível o

mesmo produto ou serviço a preços e condições ainda mais atrativas.

### 5.3. Vantagens competitivas das empresas do setor

Nesta categoria, em primeiro lugar é importante ressaltar que a qualidade do serviço foi um fator mencionado pelas quatro operadoras como uma vantagem competitiva dentro do setor de telefonia celular. Entretanto, se for considerado o conceito de vantagem competitiva adotado nesta pesquisa, será possível perceber que uma de suas características é a de possibilitar que uma empresa sobressaia no mercado entre as demais. Então, caso todas as empresas tenham qualidade de serviço, esse fator deixa de ser uma vantagem competitiva e passa a ser um pré-requisito para a atuação no setor.

Na análise específica da Operadora A, observou-se que a empresa acredita que a oferta de uma grande variedade de aparelhos e preços mais acessíveis constituem suas vantagens competitivas. Já a Operadora B pensa que seus diferenciais competitivos são a convergência de serviços em um só plano (neste tipo de plano ocorre a integração de mídias tecnológicas – voz, dados e imagem, ou seja, são oferecidos em um só plano serviços de telefonia fixa, móvel, internet e TV a cabo).

As Operadoras C e D concordam em que possuir uma marca forte e valorizada constitui uma vantagem competitiva para as empresas, embora esse ativo seja intangível. É importante ressaltar também que essa vantagem, diferentemente de outras, é mais durável no longo prazo, pois é difícil de ser copiada, já que é construída ao longo do tempo por meio da satisfação do cliente.

No que diz respeito especificamente à Operadora C, as vantagens competitivas salientadas pela entrevistada advêm fundamentalmente de ativos intangíveis, dos quais os dois principais são o fato de ser uma empresa regional e o seu tempo de experiência no mercado mineiro. O primeiro diz respeito a ser a única empresa atuando somente dentro de Minas Gerais e, em razão disso, possuir maior conhecimento das necessidades de seus clientes e também manter um relacionamento mais estreito com seus consumidores. Já o segundo refere-se ao fato de ser a empresa com mais tempo de atuação no mercado mineiro e que traz consigo uma tradição, o que, de acordo com a entrevistada, é um fator muito positivo para os clientes.

Já a Operadora D apoia suas vantagens competitivas em ativos tangíveis, tais como facilidade de acesso a recursos financeiros (uma vez que seu dono é um dos homens mais ricos do mundo), tarifa baixa, pioneirismo na criação de produtos e serviços e oferta de serviços de convergência. Cabe destacar que a área de engenharia dentro da Operadora D recebe grande atenção e é tida como um dos motivos da geração constante de inovações; além disso, uma cultura inovadora permeia a empresa. Outro ponto relevante é que, embora a empresa acredite que as tarifas baixas sejam um atrativo para a conquista de clientes, reconhece que esse diferencial está cada vez mais reduzido.

### 5.4. Procedimentos e ênfase na análise do ambiente interno e externo

Nesta categoria identificaram-se poucas relações entre as quatro operadoras atuantes no setor de telefonia celular de Minas Gerais. Embora todas utilizem a política de terceirização, por exemplo, esse uso ocorre em áreas diferentes. Entretanto, um ponto comum nas quatro operadoras é o foco no cliente, que é mais forte ou mais fraco em cada uma, mas sempre esteve presente nas falas dos entrevistados.

A Operadora A é uma empresa mais voltada para o ambiente interno, uma vez que ressalta o desenvolvimento e a prestação de serviços. Não obstante o seu foco em qualidade de serviços, ela terceiriza o *call-center*, fato que pode se tornar uma ameaça a esse objetivo. Por outro lado, a operadora A terceiriza a construção de antenas de transmissão, apesar de reconhecer que os investimentos em infraestrutura são importantes, ainda que não sejam uma competência essencial desenvolvida na própria empresa. Na parte comercial, trabalha apenas com três lojas próprias em Belo Horizonte e licencia franquias.

Assim como a Operadora A, o foco da Operadora B é a prestação de serviços, mas esta empresa demonstra grande preocupação com os serviços de pós-venda, ou seja, o suporte a eventuais problemas e o investimento em futuras recompras. Por isso, a Operadora B opta por uma política de lojas próprias e não terceiriza os serviços de atendimento ao cliente. Toda essa estrutura se explica pelo fato de a empresa visualizar que o atendimento ao cliente é uma forma de fidelizá-lo e que, portanto, deve

possuir um grande controle sobre a qualidade da prestação de serviços, o que é difícil em áreas que adotam políticas de terceirização.

A Operadora C, no que tange à sua estrutura empresarial, possui uma forte preocupação com os dois ambientes, mas destaca o externo em razão de seu foco nos clientes. Numa perspectiva interna, demonstra estar bastante atenta à qualidade da comunicação dentro da empresa, pois enfatiza a divulgação e a atualização constantes de informações para todos os seus colaboradores. Além disso, por prezar muito a qualidade de seus serviços, a empresa não terceiriza seu *call-center*, fato que, de acordo com a entrevistada, traz benefícios como maior agilidade em mudanças, em treinamentos e no controle da qualidade.

No que diz respeito ao ambiente externo, a Operadora C preocupa-se principalmente com a ANATEL, que é o órgão regulador do setor e que pode influenciar nas variáveis legais às quais a empresa deve se ajustar. Exemplo disso foi, à época desta pesquisa, a aprovação da portabilidade numérica, que permitiu aos clientes serem donos de seus próprios números de telefone celular, independentemente do fato de trocarem de operadora. Outros *stakeholders* externos importantes citados pela gerente foram os fornecedores de distribuição e produção de contas, os *dealers*, que são agentes terceirizados que vendem os produtos da empresa, os concorrentes e a mídia.

A Operadora D, assim como a Operadora C, mostra uma grande preocupação com seus concorrentes no ambiente externo, manifestada pelo monitoramento constante dos resultados de suas ações e dos competidores. No que tange ao ambiente interno, a Operadora D, como ainda está se consolidando em Minas Gerais, procura manter a maioria de suas atividades internamente, mas terceirizou a área de logística. Além disso, observa-se o incentivo à formação acadêmica de seus funcionários, para que possam crescer juntamente com a empresa.

### **5.5. Competências essenciais**

Com relação às competências essenciais, foi possível constatar uma confusão nas empresas no que se refere ao termo, uma vez que ele não é desvinculado do que seriam capacidades ou mesmo vantagens competitivas. Exemplifica isso o fato de

que todas as empresas respondentes declararam que uma competência essencial que detêm é o atendimento ao cliente. Entretanto, de acordo com o conceito de competência essencial abordado neste artigo, percebe-se que o atendimento ao cliente não pode ser considerado uma competência essencial de nenhuma das empresas.

Além disso, também foi possível inferir que é muito difícil possuir uma competência essencial sob a ótica de raridade ou diferenciação entre concorrentes, ou mesmo sob o ponto de vista de nível de desenvolvimento superior à média das empresas, num mercado hipercompetitivo como o de telefonia celular. Isso porque todas as empresas estão constantemente investindo não só para se diferenciar dos concorrentes, mas também para não os deixar diferenciar-se. Tal evidência comprova a paridade competitiva existente entre os *players* desse grupo estratégico.

Não obstante essa paridade competitiva, as empresas acreditam possuir certas capacidades superiores às das outras, como: estruturação de canal, divulgação da marca e qualidade do atendimento (Operadora C); criação e prestação de serviços (Operadora A); qualidade de atendimento ao cliente e convergência de serviços (Operadora B); e qualidade das áreas de engenharia de telecomunicações, *marketing* e vendas (Operadora D). Ademais, entre os fatores que mais influenciam o desenvolvimento de competências essenciais, foram citados o *know how* e a infraestrutura que a organização construiu ao longo de seus anos de atuação no mercado (Operadora C) e a busca de resposta às necessidades dos consumidores (Operadora D). É interessante notar que essas características comentadas pelos gerentes nas entrevistas – *know how*, infraestrutura e busca de resposta às necessidades dos consumidores – foram destacadas na literatura por sua relevância como fatores internos e externos à empresa que mais influenciam a formação de competências essenciais.

## **6. CONCLUSÕES**

Em primeiro lugar, vale salientar o alto dinamismo do setor – considerado de ciclo rápido e “torpedeado”, a todo o momento, com inovações incrementais e de ruptura pelas empresas fornecedoras no ramo de tecnologia de telefonia. A telefonia celular, especificamente no produto e nos

serviços que representa, transformou-se no que se pode chamar de *mobile computer*, com todas as facilidades, complexidades e capacidades de oferta de serviços que um computador oferece, só que, agora, transportável para qualquer local. Alguns autores defendem que essas facilidades criam um novo espaço de relações denominado cultura híbrida. Disso decorre que as mudanças constantes exigem das empresas grande flexibilidade para sua adaptação às novas demandas, o que mostra a natureza hipercompetitiva do setor. Portanto, é um ambiente de mercado no qual planejamentos de longo prazo tornam-se arriscados e em que as empresas trabalham principalmente com metas que devem ser atingidas no curto prazo. Em razão do dinamismo e da grande competição entre as empresas do setor, a construção de vantagens competitivas duradouras é uma atividade de alto risco e incerteza.

Ao se analisar o setor pela ótica do Modelo das Cinco Forças, de Porter (1979), observa-se que há uma grande rivalidade entre os concorrentes, que disputam segmento a segmento, cliente a cliente; existe a ameaça constante de migração para tecnologias emergentes e o poder de barganha dos consumidores é grande. Por outro lado, a ameaça de novos entrantes é pequena e o poder de barganha dos fornecedores não é muito significativo.

Em relação às competências essenciais, não foi notado nenhum método formal nas empresas para desenvolvê-las ou fomentá-las. Contudo, apesar de as operadoras declararem desconhecê-las como conceito, notou-se que elas sabem empiricamente de sua importância e buscam continuamente desenvolver suas capacidades a fim de torná-las estratégicas, para assim obter vantagens competitivas mais duradouras.

Em decorrência do cenário exposto, as empresas do setor de telefonia celular vêm adotando estratégias não só para conseguir manter-se no mercado, mas principalmente para elevar seu desempenho estratégico, ou seja, conquistar melhores indicadores financeiros, de crescimento, de satisfação de *stakeholders*, entre outros.

Com base nas entrevistas realizadas, inferiram-se três estratégias de atuação comuns às empresas nesse ambiente hipercompetitivo, a saber: (1) a busca constante pela inovação das estratégias e das competências essenciais; (2) a criação de planos de serviço cada vez mais diversificados e completos

(chamados planos de convergência de serviços, que consistem na integração de mídias tecnológicas – voz, dados e imagem) e (3) a fidelização dos clientes.

A primeira linha de ação comum às empresas é a busca por inovação das estratégias e das competências essenciais. Como se percebe cotidianamente, o setor de telefonia celular é um reduto principalmente de inovações tecnológicas. Nesse sentido, embora todas as empresas tenham dito que investem em inovação, a Operadora C é a que menos se dedica a essa atividade, por enfatizar mais a qualidade do serviço e o relacionamento com os clientes. Já as demais operadoras parecem disputar a liderança nesse fator competitivo.

A segunda estratégia de diferenciação adotada pelas empresas, que diz respeito à criação de planos de serviços cada vez mais diversificados e completos, reflete-se na oferta de planos que agregam em uma mesma conta serviços tais como *internet*, telefonia móvel, telefonia fixa e outros aplicativos. Neste quesito, observa-se que a Operadora B vem se destacando como *first mover* dentre as demais.

A terceira estratégia de diferenciação, a fidelização dos clientes, vem se tornando de suma importância na telefonia celular, assim como em outros setores, pois possibilita que a empresa consiga manter seus clientes mesmo diante da guerra existente entre as operadoras. Para tanto, é extremamente relevante estabelecer um relacionamento estreito e compreensivo com os consumidores.

## 7. RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO E LIMITAÇÕES

A principal limitação desta pesquisa foi não ter tido condições de acesso, em algumas das empresas, a dirigentes que lidam com aspectos estratégicos. Nesse sentido, a maioria das entrevistas foi realizada com gerentes de lojas, que embora conhecessem bem as empresas em que trabalhavam e tivessem uma visão coerente do setor, não puderam nos proporcionar informações mais detalhadas e complexas. Contudo, vale salientar que, na operadora sediada em Belo Horizonte, conseguimos entrevistar uma gerente com grande experiência no setor e vivência na empresa, o que

fez com que a qualidade do diálogo e das análises fosse bastante superior à das demais empresas.

Como recomendações para futuros estudos, seria interessante conduzir semelhante pesquisa em outros setores hipercompetitivos, tais como de informática e construção civil, tomando-se o cuidado de entrevistar funcionários estratégicos das empresas, a fim de analisar como as mesmas questões discutidas neste estudo são gerenciadas em outras organizações que vivenciam ambientes altamente dinâmicos e competitivos.

## **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BAIN, S. J. *Industrial Organization*. London: John Wiley & Sons, 1959.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, [S.I.], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resourced based view. *Strategic Management Journal*, Wiley Interscience, v. 25, p. 23-37, 2004.
- D'AVENI, R. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- GRANT, R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications of Strategic Formulation. *California Management Review*, [S.I.], v. 33, n. 3, p. 114-134, 1991.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. *Competindo pelo Futuro*. São Paulo: Editora Campus, 1995.
- HARRISON, J. *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKINSSON, R. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson, 2001.
- HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 417-56, 1999.
- LEASK, G. *Strategic Groups and The Resource Based View: Natural Complements Enhancing Our Understanding of Competitive Process*. Birmingham: *Aston Business School*, 2004. Working Paper.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PENG, M. *Estratégia Global*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- PORTER, M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy: awareness of these forces can help a company stake out a position in its industry that is less vulnerable to attack. *Harvard Business Review*, Mar.-Apr. 1979.
- SANT'ANDRÉ, R. *Qualidade percebida dos serviços públicos de telecomunicações na região metropolitana de Belo Horizonte, às vésperas da privatização*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.
- WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, [S.I.], v. 5, p. 171-180, 1984.
- WOHLERS, M. Reestruturação e competitividade na telefonia: entrevista com Márcio Wohlers. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información*, [S.I.], v. IX, n. 2, mayo-ago. 2007.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.