

AS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER NA PRÁTICA

Rogério dos Santos Morais¹
Lilian Forasteiro Dias²
Paulo Márcio de Assis Jacinto³
José Dirnece Paes Tavares⁴
Robson Paz Vieira⁵

Resumo: Os gestores estratégicos percebem o que acontece na organização, na concorrência direta e indireta e até antecipam a possibilidade de futuros concorrentes no setor. Embora, na maioria das empresas, haja bom monitoramento dos clientes, há incapacidade em monitorar os concorrentes utilizando um método estruturado de análise competitiva. Neste trabalho, apresenta-se um método para quantificar os fatores estratégicos predominantes que interferem diretamente na determinação do nível de atratividade e competitividade do negócio. Nesta pesquisa observamos, ainda, como ocorre, na prática, a análise dos concorrentes. A pesquisa envolveu gestores estratégicos das cinco maiores empresas do ramo de telecomunicações no Brasil. Os resultados possibilitaram a proposição de um método para quantificar cada fator estratégico e definir o nível de competitividade de cada um, além da obtenção de informações sobre como ocorre o processo de análise dos competidores.

Palavras-chave: Competitividade - Concorrência - Estratégia - Fatores - Estratégicos.

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de pensar estrategicamente é requisito fundamental para os gestores organizacionais. Nutrir boas práticas de gestão em pensamento estratégico é racionalmente necessário para o líder de empresas. A resolução de problemas estratégicos combina com processo criativo para encontrar maneiras melhores de competir lidando com as reações competitivas dos concorrentes (RAJASEKAR e RAEE, 2013).

¹ Pós-Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Metodista Piracicaba, Rodovia do Açúcar, Piracicaba/SP, Brasil. *E-mail:* rogeriosmorais@uol.com.br. * Autor.

² Doutoranda em Ciências da Educação, Universidad Nacional de Rosario (UNR), Rosario/Santa Fé, Argentina. *E-mail:* lillianforasteiro@hotmail.com.

³ Doutorando em Direito Constitucional, Universidad de Buenos Aires (UBA), Buenos Aires, Argentina. *E-mail:* paulomarciojac@gmail.com.

⁴ Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, Universidade de Taubaté (UNITAU), Taubaté/MG, Brasil. *E-mail:* dirluci@uol.com.br.

⁵ Mestre em Ciência e Tecnologia em Saúde, Universidade Mogi das Cruzes (UMC), Mogi das Cruzes/SP, Brasil; e Mestre em Liderança, Universidade de Santo Amaro (UNISA), Santo Amaro/SP, Brasil. *E-mail:* robsonp.vir@terra.com.br.

Para Debruyne, Frambarch e Moenart (2010), a forma como as organizações reagem às estratégias dos concorrentes é influenciada fortemente pela interpretação que os gestores fazem sobre reações competitivas.

A reação competitiva à estratégia predominante do concorrente consiste em agir em função de ações ou planos de ação dos concorrentes, existindo até mesmo uma formalização empresarial de agir em função do que os concorrentes fizeram (ZACCARELLI, 2012).

Os concorrentes tendem a uma reação mais efetiva quando sentem que a estratégia predominante dos oponentes terá um grande impacto na sua rentabilidade (HULTINK e LANGERAK, 2012).

Uma estratégia competitiva predominante bem-sucedida corresponde à combinação de movimentos de ataque e reações de defesa visando a uma posição competitiva mais fortalecida no mercado escolhido. Embora, em determinados mercados os ataques estratégicos de empresas contra seus competidores sejam menos agressivos, facilitando a reação estratégica, por outro lado, existem casos em que os ataques estratégicos são fortes e as reações estratégicas serão perseguidas com maior intensidade (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

As organizações que têm como objetivo lucro precisam de plano efetivo, pensamento sistêmico apurado e estratégia bem estruturada para que tenham mais eficiência (FERREL, 2009). No entanto, os gestores estratégicos não conseguem ter visão sistêmica mais apurada dos detalhes que acontecem em função das ações e das reações da concorrência na prática (ZACCARELLI, 2012).

Para Singh e Deshmukh (2008) um método estruturado de análise através de fatores estratégicos mais amplos é imprescindível. Adicionalmente, Zaccarelli (2012) aborda que qualquer mudança em qualquer uma das forças estratégicas competitivas detectadas em uma análise mercadológica requer que o negócio seja reavaliado na sua totalidade.

Assim, o objetivo deste trabalho foi investigar como acontecem as reações competitivas, na prática, em detrimento de estratégias predominantes utilizadas e verificar até que ponto a estratégia de uma empresa afeta os concorrentes e é afetada por eles, na percepção dos gestores.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Neste trabalho foram pesquisados e organizados os fatores estratégicos predominantes na literatura, visando realizar um estudo em empresas que são concorrentes e, assim, responder à indagação de Porter (2009) sobre como ocorrem as reações competitivas em detrimento de estratégia predominante.

A pesquisa foi realizada com gestores de negócios das operadoras de telecomunicações e um diretor de uma empresa de grande porte, líder mundial no setor de telecomunicações, fabricante de produtos de telefonia fixa e móvel. Também foram respondidas questões relativas ao método proposto. A partir da pesquisa realizada, foram obtidas informações a respeito do modo como as empresas veem o mercado com o uso da proposta e como é o mercado em que elas estão inseridas.

O setor de telecomunicações é muito competitivo, com alta movimentação econômico-financeira.

Atualmente, no Brasil, as cinco maiores empresas do setor são Vivo, Oi, TIM, Claro, Embratel e Brasil Telecom, que totalizam 98% do mercado e competem, estrategicamente, por mercado em franco crescimento de telefonia móvel e Internet, mas com queda na telefonia fixa (AGOSTINI, 2011).

Além disso, esse setor, no Brasil, tem tido investimentos de centenas de bilhões de reais, para melhoria da cobertura e redução de custos (COSTA, 2008). Desse modo, o presente estudo fez uso de uma amostra que envolveu as maiores empresas do segmento de telecomunicações: Vivo, Oi, Embratel, Claro e Ericsson, em virtude da possibilidade de um estudo mais aprofundado.

Esta pesquisa foi desenvolvida com gestores e diretores executivos de negócios de nível corporativo, com mais de quatro anos de experiência em gerência estratégica das empresas escolhidas. São profissionais com conhecimento da concorrência e das estratégias organizacionais, em termos de análise dos competidores. Os entrevistados das empresas pesquisadas, num total de oito entrevistados, ocupam cargos de executivos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Fatores Estratégicos Analisados

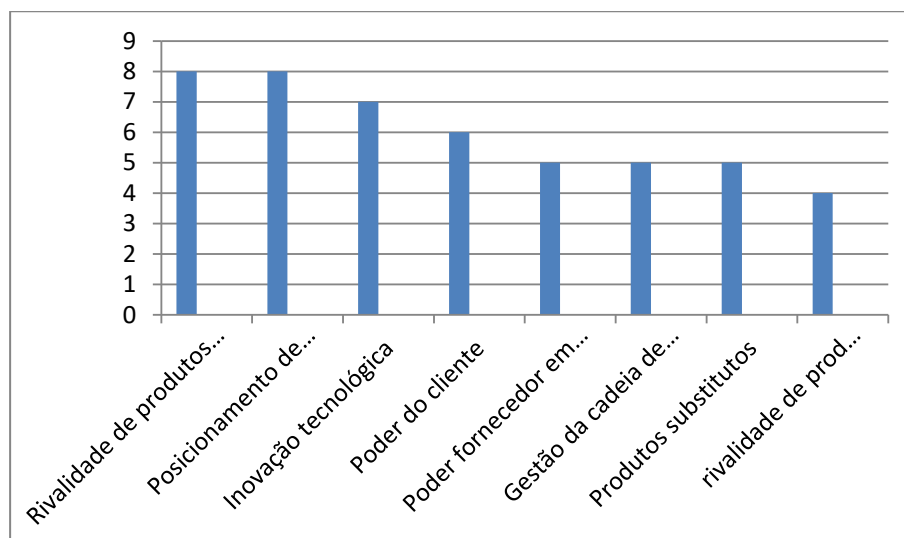
O estudo desenvolvido no presente trabalho buscou responder à indagação de Porter (2009), se realmente as empresas analisam os concorrentes de forma restrita, antes de criar sua estratégia.

Observamos que a maioria das operadoras analisam seus concorrentes antes de criar suas estratégias, pois 78% dos entrevistados responderam que “sim, totalmente” em detalhes e 22% responderam que “sim, parcialmente”.

Quando investigado se os gestores analisam as estratégias e metas de seus concorrentes antes de definir as metas de *market share* da sua organização, observou-se que 78% dos gestores analisam as estratégias e metas de seus concorrentes quando definem metas de *market share* e 22% responderam que não analisam. Para Berger e Bouwman (2013) é importante analisar também o porte financeiro das organizações concorrentes, pois tem ligação direta com a possibilidade de ganho expressivo de *market share* dependendo da estratégia adotada pelos gestores.

A Figura 1 mostra os fatores estratégicos analisados pelas operadoras. Verificou-se que os fatores estratégicos mais analisados pelas operadoras foram rivalidade de produtos iguais, posicionamento de mercado e inovação tecnológica.

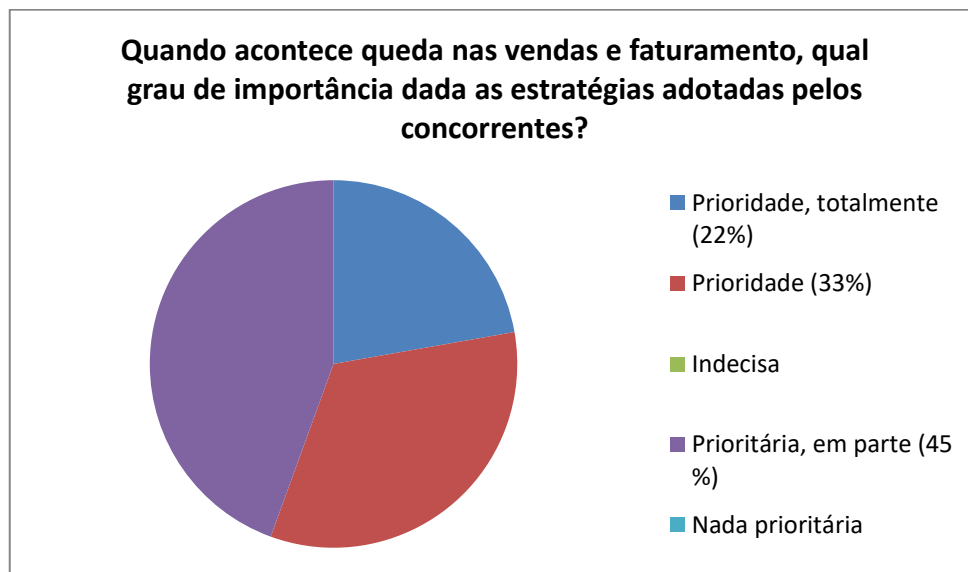
Figura 1 – Fatores Estratégicos analisados.



Em relação ao tempo em que realizaram a última análise detalhada de seus concorrentes, a maioria dos entrevistados respondeu que foi há três meses.

A Figura 2 apresenta a importância dada à estratégia do concorrente quando ocorre queda nas vendas. Constatou-se, pela Figura 2, que quando ocorre uma queda nas vendas e no faturamento, a prioridade é baixa em descobrir se foi em função das estratégias dos concorrentes.

Figura 2 – Queda nas vendas e a importância dada à estratégia do concorrente.



3.2 Operadora Vivo

Quando os gestores da operadora Vivo foram avaliados sobre a existência ou não de reações competitivas da empresa às estratégias predominantes dos concorrentes, um dos gestores respondeu “não, parcialmente”, que não existe parcialmente reação competitiva à estratégia predominante do concorrente, ou seja, não existe algo formalizado sobre tais ações. Um segundo gestor respondeu “sim totalmente”, que existe reação competitiva à estratégia predominante do concorrente e que está sempre atento às estratégias dos concorrentes para desenvolver suas reações competitivas.

Apesar das respostas não serem totalmente iguais, podemos perceber que a operadora Vivo tem reações competitivas às estratégias predominantes de seus concorrentes.

A Tabela 1 mostra as estratégias predominantes e suas reações competitivas, pela Operadora Vivo. Observou-se, pela Tabela 1, que a estratégia de custo baixo usada pelas operadoras Oi e TIM estão focadas no intuito de oferecer preços mais baixos aos clientes. Já a Claro usa a estratégia de diferenciação, e as reações competitivas da Vivo, para tais estratégias predominantes, estão voltadas principalmente para estratégias de diferenciação com objetivo de buscar uma vantagem competitiva e não precisar de uma competição tão forte por estratégia de custo baixo e, conseqüentemente, uma rivalidade baseada somente em preços baixos.

Tabela 1 – Vivo: Estratégias predominantes e suas reações competitivas.

N.	Concorrente analisada pela Vivo	Estratégia predominante analisada	Estratégias secundárias analisadas	Reação competitiva da Vivo	Tipo de reação competitiva da Vivo
1	Oi	Custo baixo	Posicionamento de mercado favorável	Estratégia de diferenciação com maior cobertura e abrangência com sinal Vivo.	Defesa móvel
2	Claro	Estratégia de diferenciação	Fortalecendo a participação de mercado no DDD12	Estratégia de inovação e diferenciação oferecendo novos aparelhos e softwares com lançamentos exclusivos, além de maior cobertura.	Defesa móvel
3	TIM	Estratégia de custo baixo		Estratégia de diferenciação, oferecendo qualidade na prestação de serviços em redes móveis e sinal 3G, 4G, além dos padrões do mercado.	Defesa móvel

Fonte: respostas dadas pelos entrevistados e elaboradas pelo autor, 2014.

3.3 Operadora Oi

Quanto às repostas apresentadas pelos gestores da operadora Oi, sobre a existência ou não de reações competitivas da empresa deles às estratégias

predominantes dos concorrentes, dois gestores responderam que “sim, totalmente”, há reação competitiva à estratégia predominante do concorrente, e o acompanhamento é constante, principalmente pelos meios de comunicação e clientes. Um gestor respondeu que existe “sim” reação competitiva à estratégia predominante do concorrente, e que está sempre atento às estratégias dos concorrentes para desenvolver suas reações competitivas.

A Tabela 2 mostra os resultados da pesquisa com gestores de negócios da Operadora Oi sobre estratégias predominantes e as reações estratégicas dos concorrentes.

Percebemos, pela Tabela 2, que para a operadora Oi a estratégia de diferenciação é a estratégia predominante das concorrentes e sua reação competitiva às suas concorrentes está na estratégia de fortificação e defesa de posição.

Tabela 2 – Oi: Estratégias predominantes e as reações estratégicas.

N	Concorrente analisada pela Oi	Estratégia predominante analisada	Estratégias secundárias analisadas	Reação competitiva da Oi	Tipo de reação estratégica
1	Sky	- Estratégia de diferenciação em poder com fornecedores nível A e posicionamento favorável - Estratégia de inovação	Não citado	Estratégia de custo, oferecendo serviços similares com preços mais atrativos.	Estratégias de fortificação e defesa de posição.
2	Claro	Estratégia de diferenciação em posicionamento favorável e na gestão da cadeia de suprimentos.	Não citado	Estratégia de enfoque, foco na rede de relacionamentos.	Estratégias de fortificação e defesa de posição.
3	NET	Estratégia de diferenciação em produtos e serviços	Não citado	Estratégia de diferenciação, oferecendo produto/serviço com tecnologias semelhantes, mas flexíveis.	Estratégias de fortificação e defesa de posição.

4	Embratel	Estratégia de diferenciação em produtos e excelência no atendimento	Não citado	Estratégia de diferenciação no atendimento, buscando excelência em transmissão de dados e processos internos.	Estratégias de fortificação e defesa de posição.
---	----------	---	------------	---	--

Fonte: respostas dadas pelos entrevistados e elaboradas pelo autor, 2014.

3.4 Operadora Claro

Em entrevista com dois gestores da Operadora Claro, quanto às reações competitivas da empresa à estratégia predominante das concorrentes, um dos gestores respondeu que existe “sim” reação competitiva a estratégia predominante do concorrente e o outro gestor relatou que existe “sim, totalmente” reação competitiva à estratégia predominante do concorrente.

Embora as respostas não sejam totalmente iguais, foi possível perceber que a operadora Claro tem reações competitivas às estratégias predominantes de seus concorrentes.

A Tabela 3 mostra os resultados da pesquisa com gestores da Operadora Claro sobre as estratégias predominantes e secundárias dos concorrentes e a sua reação competitiva a tais estratégias.

Verificamos, pela Tabela 3, que as estratégias de enfoque e custo baixo são as estratégias predominantes das concorrentes da operadora Claro e a sua reação competitiva é a estratégia de diferencial em produtos e serviços.

Tabela 3- Claro: Estratégias predominantes e as reações estratégicas.

N.	Concorrent e analisada pela Claro	Estratégia predominante analisada	Estratégias secundárias analisadas	Reação competitiva da Claro	Tipo de reação estratégica
1	Vivo	Estratégia de enfoque nos produtos e serviços no mercado	Não citado	Estratégia de diferenciação em produtos de telefonia móvel e fixo, TV, internet, tecnologia 4G, maior cobertura nacional e fatia do mercado.	Defesa móvel
2	TIM	Diferenciação na área de cobertura	Não citada	Estratégia de diferenciação nos serviços de telefonia móvel e fixo, internet.	Defesa móvel

3	Oi	- Estratégia de enfoque - Estratégia de custo baixo	Poder com fornecedores e inovações tecnológicas.	Estratégia de diferenciação em telefonia móvel, fixo e internet e na redução de valores.	Defesa móvel
---	----	--	--	--	--------------

Fonte: respostas dadas pelos entrevistados e elaboradas pelo autor, 2014.

3.5 Operadora Embratel

Buscando verificar, junto aos gestores da Operadora Embratel, a existência de reações competitivas às estratégias predominantes das concorrentes, foi observado que “sim” existe alguma reação competitiva. Para Debruyne, Frambarch e Moenart (2010) a motivação pela reação competitiva dos gestores decorre do risco que a empresa enfrenta de deterioração do seu rendimento por não reagir às estratégias predominantes dos concorrentes.

A Tabela 4 apresenta um resumo das estratégias predominantes das concorrentes da Operadora Embratel e as suas reações competitivas a essas estratégias.

Observamos, pela Tabela 4, que as estratégias de diferenciação e custo baixo são as estratégias predominantes das concorrentes da Embratel e os gestores não responderam sobre a reação competitiva às estratégias predominantes dos seus concorrentes.

Tabela 4 – Embratel: Estratégias predominantes e as reações estratégicas.

N.	Concorrente analisada pela Embratel	Estratégia predominante analisada	Estratégias secundárias analisadas	Reação competitiva da Embratel
1	VIVO	Estratégia de diferenciação.	Estratégia de posicionamento de mercado favorável.	Não apresentada.
2	LEVEL 3	Estratégia de custo baixo	Estratégia levar vantagem na gestão da cadeia de suprimentos.	Não apresentada.
3	GVT	Estratégia de custo baixo	Estratégia de posicionamento de mercado favorável.	Não apresentada.

Fonte: Respostas dadas pelos entrevistados e elaboradas pelo autor, 2014.

3.6 Empresa Ericsson

O gestor da empresa Ericsson quando questionado sobre a existência de reações competitivas às estratégias predominantes das concorrentes, respondeu que “não parcialmente”, que não existe parcialmente alguma reação competitiva. Para Theodosiu (2012) é motivo de preocupação não existir um plano de ação organizacional para possíveis reações estratégicas.

A Tabela 5 mostra um resumo das estratégias predominantes das concorrentes da empresa Ericsson e as suas reações competitivas a essas estratégias. Observamos, pela Tabela 5, que as estratégias de diferenciação e custo baixo são as estratégias predominantes das concorrentes da empresa Ericsson e o gestor não respondeu sobre estratégias secundárias e sobre as suas reações competitivas às estratégias predominantes citadas dos seus concorrentes.

Tabela 5 – Ericsson: Estratégias predominantes e as reações estratégicas.

N.	Concorrente analisada pela Ericsson	Estratégia predominante analisada	Estratégias secundárias analisadas	Reação competitiva da Ericsson	Tipo de Reação estratégica
1	Nokia	Estratégia de diferenciação	não apresentada	não apresentada	Não se aplica
2	Huawei	Estratégia de custo baixo	não apresentada	não apresentada	Não se aplica
3	Alcatel Lucent	Estratégia de diferenciação	não apresentada	não apresentada	Não se aplica

Fonte: Respostas dadas pelos entrevistados e elaboradas pelos autores, 2014.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir, a partir dos resultados que, no setor de telecomunicações, a análise dos concorrentes não é feita de forma restrita como Porter (2009) relata. Os resultados sugerem que a maioria dos gestores analisa regularmente seus concorrentes em detalhes e essas análises ocorrem, em média, a cada três meses e, algumas vezes, com intervalo menor, dependendo da necessidade.

Observamos que as estratégias predominantes dos concorrentes nem sempre são óbvias para os gestores, mas o processo de pesquisa feito pelas operadoras ou empresas de telecomunicações, regularmente oferece o conhecimento necessário para as ações estratégicas.

Verificamos, também que para os gestores não é prioridade total, em termos estratégicos, entender quando a estratégia de um concorrente afeta sua organização, mas que existem departamentos específicos para cuidar das análises das estratégias dos concorrentes e, dependendo das estratégias dos concorrentes, reúnem-se para definir as reações estratégicas com maior prontidão.

Este estudo permitiu conhecermos e entendermos melhor como ocorrem, na prática, as reações competitivas dos concorrentes em função de uma ação estratégica.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, R. Um incômodo para as superteles: a GVT, controlada pela francesa vivendi, foi a operadora que mais cresceu em internet no ano passado e uniu contra si as gigantes Oi, Net e Telefônica. **Exame Academic Onfile**. v. 45, n. 3, pp. 73-83, 2011.

COSTA, V. A. **Privatização e reestruturação das telecomunicações no Brasil e seus impactos sobre a criação e destruição de emprego**. Dissertação (Mestrado em Economia, Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto), Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2008.

DEBRUYNE, M; FRAMBARCH, R. T; MOENART, R. Using the weapons you have: the role of resources and competitor orientations as enablers and inhibitors of competitive reaction of new products. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 2, pp. 161-178, 2010.

FERRELL, O. C. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage, 2009.

HOOLEY, G.; PIERCY, N.; NICOULAND, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson, 2011.

PORTER, M. E. **Competição: on competition**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RAJASEKAR, J.; RAEE, M, A. An analysis of the telecommunication industry in the sultanate of man using Michael porter's competitive strategy model. **Competitiveness Review: Business Journal**, v. 23, n. 3, pp. 234-259, 2013.

SINGH, R.K., Garg, S.K., DESHMUKH, S.G. Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. **Benchmarking: An International Journal**. v. 15, pp. 525-547, 2008.

THEODOSIU, M. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. **Industrial Marketing Management**. v. 41, n. 7, pp. 1058-1070, 2012.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.