

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE UM MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DO NÍVEL DE  
ATRATIVIDADE DE UM SEGMENTO ECONÔMICO**

**ROGÉRIO DOS SANTOS MORAIS**

ORIENTADOR: PROF. DR. CARLOS ROBERTO CAMELLO LIMA

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2014

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PROPOSTA DE UM MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DO NÍVEL DE  
ATRATIVIDADE DE UM SEGMENTO ECONÔMICO**

**ROGÉRIO DOS SANTOS MORAIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2014

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP  
Bibliotecária: Carolina Segatto Vianna CRB-8/7617

M827p	Morais, Rogério dos Santos Proposta de um método de determinação do nível de atratividade de um segmento econômico / Rogério dos Santos Morais. – 2014. 189 f. : il. ; 30 cm.  Orientador: Prof. Dr. Carlos Roberto Camello Lima. Tese (doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Engenharia de Produção, 2014.  1. Competição. 2. Planejamento empresarial. 3. Engenharia de produção. I. Lima, Carlos Roberto Camello. II. Título.  <b>CDU – 658.47</b>
-------	---

## **PROPOSTA DE UM MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DE UM SEGMENTO ECONÔMICO**

**ROGÉRIO DOS SANTOS MORAIS**

Tese de Doutorado aprovada, em 09 de dezembro de 2014, pela banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Carlos Roberto Camello Lima

PPGEP - UNIMEP

Prof. Dr. André Luis Helleno

PPGEP - UNIMEP

Prof. Dr. Fernando Celso de Campos

PPGEP - UNIMEP

Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles

Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho

Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR

A minha família, especialmente, a minha esposa Andréia, pelo apoio e pela compreensão de sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor, Doutor Carlos Roberto Camello Lima, pela orientação, pela compreensão e pelo incentivo durante o desenvolvimento deste trabalho.

Felicidade é a certeza de que nossa vida não está passando inutilmente. Seja feliz sempre!

**Érico Veríssimo**

MORAIS, Rogério dos Santos. **Proposta de um método de determinação do nível de atratividade de um segmento econômico**. 2014. 189 f. Tese (Doutorado) – Engenharia de Produção, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

## RESUMO

Uma estratégia bem estruturada depende de pensamento sistêmico apurado. Os gestores percebem o que acontece com a 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, o monitoramento dos concorrentes utilizando um método estruturado de análise competitiva é frequentemente raro. Neste trabalho, propõe-se um método para quantificar os fatores estratégicos predominantes que interferem diretamente na determinação do nível de atratividade e competitividade do negócio. Mostra-se, ainda, como ocorre, na prática, a análise dos concorrentes. Nesta pesquisa exploratória e de campo, é utilizado o método de abordagem hipotético-dedutivo e de renovação, com procedimento funcionalista, e *brainstorming*. A pesquisa de campo envolveu seis das maiores empresas do ramo de telecomunicações no Brasil. Os resultados possibilitam a proposição de um método para quantificar cada fator estratégico e definir o nível de atratividade em um segmento econômico, onde os gestores pesquisam um segmento com apoio do método e chegam a resultados que auxiliarão na tomada de decisões, além da obtenção de informações sobre como ocorre o processo de análise dos competidores em setor com forte concorrência, onde se pode confirmar que os gestores das operadoras de telecomunicações analisam as estratégias de seus concorrentes em detalhes antes de criarem suas estratégias.

**Palavras chave:** Estratégia, Fatores estratégicos, Competitividade, Atratividade, Concorrência; Telecomunicações.

MORAIS, Rogério dos Santos. **Proposal of a method for determining the level of attractiveness of an economic segment.** 2014. 189 p. Thesis (Ph.D.) Production Engineering. College of Engineering, Architecture and Urbanism, Methodist University of Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

### **ABSTRACT**

*A well-structured strategy depends on established systems thinking. Managers realize what happens to the organization, in direct and indirect competition and to anticipate the possibility of future competition in the sector. Although, in most companies, there is good monitoring of customers, monitoring of competitors using a structured method of competitive analysis is often rare. In this paper, we propose a method to quantify the predominant strategic factors that directly interfere in determining the level of attractiveness and competitiveness of the business. It is shown also as occurs in practice, the analysis of competitors. In this exploratory and field research, we use the method of hypothetical-deductive approach and renewal, with functionalist procedure, and brainstorming. The research involved six of the largest companies in the telecommunications industry in Brazil. These results enable us to propose a method to quantify each strategic factor and set the level of attractiveness in a budget segment, where managers research a segment with the support of the method and reach results that will assist in decision-making, as well as obtaining information how is the process of analyzing sector competitors with strong competition, where you can confirm that the managers of telecom operators analyze the strategies of their competitors in detail before creating their strategies.*

**Keywords:** Strategy; Strategic factors; Competitiveness; Attractiveness; Competition; Telecommunications.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – As cinco forças de Porter.....	23
Figura 2 – Fatores estratégicos da Vivo.....	107
Figura 3 – Régua de pontuação da atratividade da Vivo.....	108
Figura 4 – Fatores estratégicos da Oi.....	110
Figura 5 – Régua de pontuação da Oi.....	111
Figura 6 – Fatores estratégicos da Embratel .....	115
Figura 7 – Régua de pontuação da Embratel .....	116
Figura 8 – Fatores estratégicos da Claro.....	119
Figura 9 – Régua de pontuação da Claro.....	120
Figura 10 – Fatores estratégicos da Ericsson.....	123
Figura 11 – Régua de pontuação da Ericsson.....	124
Figura 12 – Pontuações finais .....	129
Figura 13 – Resumo se as empresas analisam concorrentes.....	132
Figura 14 – Análise dos concorrentes definir o <i>market share</i> .....	133
Figura 15 – Fatores estratégicos analisados.....	134
Figura 16 – Tempo entre as análises dos concorrentes.....	135
Figura 17 – Queda nas vendas e a importância dada à estratégia .....	136
Figura 18 – Reação competitiva a estratégia concorrente Vivo.....	140
Figura 19 – Existência de reação competitiva da Oi.....	143
Figura 20 – Existência de reação competitiva da Claro.....	145
Figura 21 – Importância da gestão da cadeia de suprimentos .....	151
Figura 22 – Gestão da cadeia de suprimentos como estratégia.....	151
Figura 23 – Principais fatores estratégicos na visão dos gestores.....	152

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Avaliação das barreiras de entrada.....	33
Quadro 2 – Avaliação das barreiras de saída.....	33
Quadro 3 – Avaliação da rivalidade.....	34
Quadro 4 – Avaliação de produtos / serviços substitutos.....	34
Quadro 5 – Poder nas negociações.....	35
Quadro 6 – Olhando em volta da empresa.....	36
Quadro 7 – Segmentação estratégica, definição do alvo e posicionamento...40	
Quadro 8 – Análise dos concorrentes.....	40
Quadro 9 – Principais fatores estratégicos citados pelos clássicos.....	58
Quadro 10 – Quantificação do fator barreira de entrada.....	60
Quadro 11 – Quantificação da barreira de saída.....	61
Quadro 12 – Quantificação do fator de posicionamento.....	62
Quadro 13 – Quantificação do fator de poder de negociação dos clientes.....	64
Quadro 14 – Quantificação do fator de rivalidade.....	65
Quadro 15 – Quantificação rivalidade com produtos internacionais.....	66
Quadro 16 – Quantificação do fator do poder de negociação fornecedor.....	68
Quadro 17 – Quantificação do fator de gestão da cadeia de suprimentos.....	69
Quadro 18 – Quantificação do fator de inovação tecnológica.....	70
Quadro 19 – Quantificação do fator de produtos substitutos.....	73
Quadro 20 – Resultados das quantificações do fator barreira de entrada.....	75
Quadro 21 – Resultados das quantificações da barreira de saída.....	78
Quadro 22 – Resultados das quantificações do fator posicionamento.....	80
Quadro 23 – Resultados das quantificações do fator de poder clientes.....	82
Quadro 24 – Resultados das quantificações do fator rivalidade atual.....	84
Quadro 25 – Resultados das quantificações rivalidades internacionais.....	86
Quadro 26 – Resultados das quantificações poder fornecedor.....	88
Quadro 27 – Resultados das quantificações gestão cadeia de suprimentos...90	
Quadro 28 – Resultados das quantificações inovação tecnológica.....	92
Quadro 29 – Resultados das quantificações do fator de produtos substitutos..94	
Quadro 30 – Resumo final dos quadros preliminares de cada fator.....	96
Quadro 31 – Resumo final dos quadros preliminares fornecedora Ericsson...99	

Quadro 32 – Destaque fator positivo para Vivo.....	102
Quadro 33 – Destaque atenção da Embratel.....	110
Quadro 34 – Resumo e discussões dos resultados das tabelas.....	126
Quadro 35 – Tipos de reações às estratégias dos concorrentes.....	134
Quadro 36 – Vivo: Estratégias predominantes e suas reações competitivas.....	137
Quadro 37 – Oi: Estratégias predominantes e as reações competitivas.....	140
Quadro 38 – Estratégias predominantes na visão da Claro.....	142
Quadro 39 – Estratégia predominante da concorrência na visão Embratel.....	144
Quadro 40 – Estratégia predominante da concorrente na visão Ericsson.....	145
Quadro 41 – Resumo final da reação competitiva dos concorrentes.....	146

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Aspectos ligados à barreira de entrada.....	77
Gráfico 2 – Os aspectos ligados à barreira de saída.....	79
Gráfico 3 – Aspectos ligados ao fator de posicionamento competitivo.....	81
Gráfico 4 – Aspectos ligados ao fator de negociação dos clientes.....	83
Gráfico 5 – Aspectos ligados à rivalidade.....	85
Gráfico 6 – Aspectos ligados à rivalidade internacional.....	87
Gráfico 7 – Aspectos ligados ao poder do fornecedor.....	89
Gráfico 8 – Aspectos ligados à gestão da cadeia de suprimentos.....	91
Gráfico 9 – Aspectos ligados à inovação tecnológica.....	93
Gráfico 10 – Aspectos ligados aos produtos substitutos.....	95

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Quantitativo para determinar o nível de atratividade.....	73
Tabela 2 – Quantitativo para determinar o nível de atratividade da Vivo.....	101
Tabela 3 – Quantitativo para determinar o nível de atratividade da Oi.....	104
Tabela 4 – Quantitativo para determinar o nível de atratividade da Embratel.	109
Tabela 5 – Quantitativo para determinar o nível de atratividade da Claro.....	114
Tabela 6 - Quantitativo para determinar o nível de atratividade da Ericsson.	118
Tabela 7 – Quantitativo para determinar o nível de atratividade de todas operadoras.....	123

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEP	-	Comitê de Ética em Pesquisa
CNS	-	Conselho Nacional de Saúde
MS	-	Ministério da Saúde
PPGEP	-	Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
UNIMEP	-	Universidade Metodista de Piracicaba
TCLE	-	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
SWOT	-	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. OBJETIVOS.....	5
1.2. JUSTIFICATIVA .....	6
1.3. MÉTODO DA PESQUISA.....	8
1.3.1. AMOSTRA.....	90
1.3.2. PÚBLICO ALVO.....	100
1.3.3. INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS .....	10
1.3.4. ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA .....	111
<b>2. OS FATORES ESTRATÉGICOS DE ANÁLISE DE SETOR.....</b>	<b>144</b>
2.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	144
2.2. A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE UM SETOR PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS.....	189
2.3. O Modelo das Forças de Porter .....	23
2.3.1. PRIMEIRA FORÇA DE PORTER: AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES.....	24
2.3.2. SEGUNDA FORÇA: PODER NEGOCIAÇÃO CLIENTES.....	27
2.3.3. TERCEIRA FORÇA: PODER DE NEGOCIAÇÃO FORNECEDORES.....	28
2.3.4. QUARTA FORÇA: AMEAÇAS DE PRODUTOS E/OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS.....	30
2.3.5. QUINTA FORÇA: RIVALIDADE DOS ATUAIS CONCORRENTES.....	311
2.4. MODELOS DE ANÁLISES ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS .....	332
2.4.1. MODELO DE ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS DE ZACCARELLI COM BASE EM PORTER.....	332
2.4.2. MODELO QUALITATIVO DE ANÁLISE DE PRAHALAD E HAMEL.....	366
2.4.3. ANÁLISE SETORIAL NA PRÁTICA DE PORTER.....	38
2.4.4. ANÁLISE QUALITATIVO KLUYER E PEARCE.....	389
2.4.5. MÉTODO QUALITATIVO PARA ANÁLISE DE SETOR DE KLUYVER E PEARCE.....	391
2.5. GESTÃO DA RIVALIDADE DE PRODUTOS INTERNACIONAIS.....	414
2.6. A GESTÃO DA ANÁLISE DOS CONCORRENTES .....	436
2.7. A GESTÃO DOS CLIENTES .....	458
2.8. O POSICIONAMENTO DO PRODUTO COMO FATOR ESTRATÉGICO .....	49
2.9. A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO FATOR ESTRATÉGICO .....	492
2.10. O PODER DOS CONCORRENTES COM OS ATIVOS .....	524
2.11. A GESTÃO DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS.....	535
<b>3. PROPOSTA DE DETERMINAÇÃO DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DE UM SETOR .....</b>	<b>57</b>
3.1. SÍNTESE DOS PRINCIPAIS FATORES ESTRATÉGICOS COMPETITIVOS.....	570
3.2. MÉTODO PRELIMINAR PARA AVALIAÇÃO DE CADA FATOR ESTRATÉGICO .....	590
3.2.1. MÉTODO PRELIMINAR DE QUANTIFICAÇÃO DA BARREIRA DE ENTRADA .....	601

3.2.2. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA BARREIRA DE SAÍDA.....	611
3.2.3. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DO POSICIONAMENTO DE MERCADO .....	622
3.2.4. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DO PODER DOS CLIENTES ATUAIS .....	633
3.2.5. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA RIVALIDADE ATUAL.....	644
3.2.6. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA RIVALIDADE DOS PRODUTOS INTERNACIONAIS .....	66
3.2.7. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DO PODER DO FORNECEDOR INTERFERINDO NA COMPETIÇÃO .....	67
3.2.8. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS INTERFERINDO NA GESTÃO ESTRATÉGICA .....	68
3.2.9. MÉTODO DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA INTERFERINDO NA COMPETIÇÃO.....	70
3.2.10. MÉTODO DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS INTERFERINDO NA COMPETIÇÃO.....	711
3.3. MÉTODO DETERMINAÇÃO DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DE UM SEGMENTO ECONÔMICO.....	722
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>744</b>
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	744
4.2. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS NO USO DA PROPOSTA DO MÉTODO DE ANÁLISE.....	75
4.2.1. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA BARREIRA DE ENTRADA.....	75
4.2.2. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA BARREIRA DE SAÍDA.....	778
4.2.3. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DO POSICIONAMENTO DE MERCADO .....	779
4.2.4. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DO PODER DOS CLIENTES ATUAIS .....	811
4.2.5. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA RIVALIDADE ATUAL.....	833
4.2.6. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA RIVALIDADE DOS PRODUTOS INTERNACIONAIS .....	85
4.2.7. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DO PODER DO FORNECEDOR INTERFERINDO NA COMPETIÇÃO .....	887
4.2.8. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS INTERFERINDO NA GESTÃO ESTRATÉGICA .....	890
4.2.9. MÉTODO DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA INTERFERINDO NA COMPETIÇÃO.....	911
4.2.10. MÉTODO DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS INTERFERINDO NA COMPETIÇÃO.....	944
4.2.11. APRESENTAÇÃO RESUMO FINAL DOS RESULTADOS DOS QUADROS PRELIMINARES DE CADA FATOR.....	96

4.2.12. RESULTADOS FINAIS DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE TELECOMUNICAÇÕES COM GESTORES DA VIVO .....	1011
4.2.12.1 RESUMO DOS FATORES ESTRATÉGICOS DA VIVO.....	1012
4.2.13. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA QUANTIFICAÇÃO FINAL DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DAS OPERADORAS TELECOMUNICAÇÕES COM GESTORES DA Oi.....	12105
4.2.13.1 RESUMO DOS FATORES ESTRATÉGICOS DA Oi.....	106
4.2.14. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA QUANTIFICAÇÃO FINAL DO NÍVEL DO ATRATIVIDADE DAS OPERADORAS TELECOMUNICAÇÕES COM GESTORES DA EMBRATEL.....	12108
4.2.14.1 RESUMO DOS FATORES ESTRATÉGICOS DA EMBRATEL.....	111
4.2.15. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA QUANTIFICAÇÃO FINAL DO NÍVEL DO ATRATIVIDADE DAS OPERADORAS TELECOMUNICAÇÕES COM GESTORES DA CLARO.....	12113
4.2.15.1 RESUMO DOS FATORES ESTRATÉGICOS DA CLARO.....	115
4.2.16. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA QUANTIFICAÇÃO FINAL DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE COM GESTORES DA ERICSSON.....	12417
4.2.16.1. RESUMO DOS FATORES ESTRATÉGICOS DA ERICSSON.....	12519
4.2.17. A HIERAQUIA DA IMPORTÂNCIA DE CADA FATOR ESTRATÉGICO.....	1251
4.2.18. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA QUANTIFICAÇÃO FINAL DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DE TODAS OPERADORAS.....	12722
4.2.19. RESULTADOS DA QUANTIFICAÇÃO FINAL DE UM SETOR (X) A REAL NO DIA-A-DIA.....	12824
4.2.20. RESUMO E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS ENCONTRADOS NAS TABELAS FINAIS .....	12925
4.2.21. RESUMO DAS PONTUAÇÕES FINAIS ENCONTRADAS NAS TABELAS FINAIS...13025	
4.2.22. PONTOS DE COMPARAÇÕES ENTRE AS OPERADORAS.....	13127
4.2.23. ANÁLISE DOS CONCORRENTES ACONTECE DE FORMA RESTRITA ANTES DE CRIAR ESTRATÉGIA .....	13228
4.2.24. ANALISA O MARKET SHARE DOS CONCORRENTES ANTES DE CRIAR ESTRATÉGIA.....	<b>ERR</b>
<b>o! INDICADOR NÃO DEFINIDO.29</b>	
4.2.25. QUAIS FATORES ESTRATÉGICOS DOS SEUS CONCORRENTES SÃO ANALISADOS .....	1340
4.2.26. HÁ QUANTO TEMPO SUA EMPRESA FEZ A ÚLTIMA ANÁLISE SE SEUS CONCORRENTES EM DETALHES.....	1351
4.2.27. A ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA AFETA OS CONCORRENTES E É AFETADA POR ELES NA VISÃO DOS GESTORES.....	13732
4.2.28. ANÁLISE DE COMO OCORREM AS REAÇÕES ESTRATÉGICAS PREDOMINANTES DOS CONCORRENTES.....	13834
4.2.28.1. TIPOS DE REAÇÕES COMPETITIVAS ÀS ESTRATÉGIAS PREDOMINANTES.....	13834

4.2.28.2 REAÇÕES COMPETITIVAS DA VIVO À ESTRATÉGIA DAS CONCORRENTES	
14035	
4.2.28.3 ESTRATÉGIA PREDOMINANTE DAS CONCORRENTES NA VISÃO DOS GESTORES DA OI E SEU TIPO DE REAÇÃO ESTRATÉGICA.....	13937
4.2.28.4. AS REAÇÕES COMPETITIVAS DA OI À ESTRATÉGIA PREDOMINANTE DAS CONCORRENTES .....	14038
4.2.28.5. ESTRATÉGIAS PREDOMINANTES DAS CONCORRENTES NA VISÃO DOS GESTORES DA OI E SEU TIPO DE REAÇÃO .....	14239
4.2.28.6. AS REAÇÕES COMPETITIVAS DA CLARO À ESTRATÉGIA PREDOMINANTE DAS CONCORRENTES .....	1430
4.2.28.7. ESTRATÉGIA PREDOMINANTE DAS CONCORRENTES NA VISÃO DOS GESTORES DA CLARO .....	1432
4.2.28.8. AS REAÇÕES COMPETITIVAS DA EMBRATEL ÀS ESTRATÉGIAS PREDOMINANTES DAS CONCORRENTES .....	1443
4.2.28.9. ESTRATÉGIA PREDOMINANTE DAS CONCORRENTES NA VISÃO DA EMBRATEL.....	1453
4.2.28.10. AS REAÇÕES COMPETITIVAS DA ERICSSON ÀS ESTRATÉGIAS PREDOMINANTES DAS CONCORRENTES .....	1444
4.2.28.11. ESTRATÉGIA PREDOMINANTE DAS CONCORRENTES NA VISÃO DOS GESTORES DA ERICSSON.....	1435
4.2.28.12. RESUMO DAS PESQUISAS COM OPERADORAS SOBRE AS REAÇÕES COMPETITIVAS .....	1466
4.2.29. VALORIZAÇÃO DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÃO COMO UM FATOR ESTRATÉGICO NA BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA .....	14646
4.2.30. DEMONSTRAÇÃO DOS PRINCIPAIS FATORES E ESTRATÉGIAS NA VISÃO DOS GESTORES.....	14848
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>1511</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>1633</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	
<b>16969</b>	

## 1. INTRODUÇÃO

A maioria dos setores produtivos passou, nas últimas décadas, por momentos de forte competição, ampliada pelo aumento contínuo da concorrência internacional (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010). A globalização tem aumentado a dependência entre as economias mundiais, o que intensifica a competição e, por consequência, aumenta a necessidade de gestão estratégica organizacional (WIERSEMA; BOWEN, 2008).

O desempenho das empresas no mercado global e suas ligações com as estratégias competitivas não são assuntos novos. A literatura, como em Wu (2011), indica que a estratégia mercadológica global que têm efeito positivo e direto sobre as atuações, desempenhos e nos resultados corporativos.

Mesmo que a estratégia competitiva não seja tema inovador, os gestores, em geral, definem a competição de forma muito estreita, como se ocorresse apenas entre os concorrentes diretos, faltando uma visão holística mais apurada (SINGH e DESHMUKH, 2008). No entanto, acentua Porter (2009), a competição pelo lucro extrapola muito além dos adversários tradicionais que atuam no mesmo setor, pois há cinco fatores estratégicos competitivos que moldam a natureza das interações competitivas, que são: ameaças de novos entrantes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaças de produtos substitutos; rivalidade entre concorrentes atuais. Esses fatores estratégicos externos determinam a intensidade competitiva, a influência direta na atratividade de mercado e na capacidade de gerar lucro para o negócio (LILLIS e MIKE, 2013).

Para Rajasekar e Raee (2013) as cinco forças de Porter tornam-se, no conjunto, uma ferramenta poderosa para entendimento da competitividade e determinante para compreender como cada força competitiva se comporta no dia-a-dia das organizações. D'Aveni (2010) acentua que os fatores estratégicos mais relevantes são as cinco forças competitivas de Porter, mas também

precisa de uma atenção aos recursos da empresa como uma estratégia no jogo competitivo.

A estratégia baseada em recursos da empresa, citada por D'Aveni (2010), tem ligação direta com poder de negociação e com estratégia de liderança de custos que visa à redução dos custos de toda a cadeia e ao alcance da estrutura de custo baixo em relação aos concorrentes.

A liderança de custos exige a redução em todos os departamentos, além de economia de escala diferenciada (SUMER, 2012). Ainda destaca que a empresa líder em custos baixos coloca produtos aceitáveis e recursos padrão no mercado, a fim de obter vantagem competitiva e maximizar a participação de mercado. A vantagem competitiva advém do valor que a organização cria para seus clientes ou por algum tipo de estratégia competitiva praticada que levou a empresa a ter um lucro acima da média de seus concorrentes (PORTER, 2005).

Já Kluyver e Pearce (2010) enfatizam que a análise de mercado requer o uso das cinco forças competitivas de Porter e acrescentam mais seis fatores estratégicos adicionais como: concorrência internacional; clientes atuais e potenciais, ligados à participação de mercado; posicionamento de mercado; concentração em atividades; adoção de estratégias corporativas na gestão da cadeia de suprimentos e inovações tecnológicas; fatores não dependentes do mercado, como arranjos sociais, políticos e legais, para que se tenha maior confiabilidade dos resultados.

Wang (2009) e Lee (2012) em suas pesquisas literárias e de campo, com empresários e executivos mostraram que as "cinco forças de Porter" têm um foco muito qualitativo, estreito e sugerem novos fatores estratégicos que estejam envolvidos com ambiente de negócios, organização empresarial e gestão mostrando ser mais aplicável para determinar o sucesso do negócio. Ainda Wang destacou que a força estratégica central está na liderança dos gestores empresariais que tem que abraçar o empreendedorismo e a inovação tecnológica para navegar quaisquer águas econômicas desafiadoras.

Camison e Villar-Lopes (2014) confirmaram em pesquisas que desenvolvimento da capacidade de inovação tecnológica de produtos e processos como um fator estratégico pode levar a organização a um desempenho superior aos seus rivais.

Por sua vez, Hooley, Piercy e Nicouland (2011) enfatizam o posicionamento competitivo como fator estratégico que deve ser analisado pelos gestores nas decisões que envolvem estratégias fortes de mercado. A ótica aprimorada da gestão estratégica mostra-se primordialmente importante em organizações comprometidas com resultados constantes.

Samuel (2011) afirma que o fator da gestão da cadeia de suprimentos tem cada vez mais assumido uma posição de destaque entre os estratégicos e que ao longo dos últimos dez anos as empresas tem cada vez mais implementado a gestão da cadeia de suprimentos como um diferencial competitivo em suas organizações na busca de maiores lucros.

Alerta Ferrel (2009) que todas as organizações que têm como objetivo lucros precisam de plano efetivo, pensamento sistêmico apurado e estratégia bem estruturada para que tenham mais eficiência. Por outro lado, Zaccarelli (2012) enfatiza que 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, além da estrutura dos fatores estratégicos, como diferenciação, liderança de custos, poder dos fornecedores, poder do cliente, posicionamento competitivo, rivalidade de produtos iguais, rivalidade de produtos substitutos.

Uma estratégia bem estruturada é dependente de pensamento sistêmico detalhado dos fatores estratégicos, por meio do qual os gestores percebem o que ocorre na organização, nos concorrentes diretos, indiretos e futuros concorrentes que chegarão para competir no setor alvo. Os gestores, geralmente, estão envolvidos, no cotidiano, com enormes cargas de trabalho. É possível que o pensamento sistêmico não esteja adequado em função do tempo disponível e até mesmo pelo fato de que muitos não tenham percepção

apurada para notar os deslocamentos e os fluxos estratégicos ocorrendo (PORTER, 2009).

Ressaltam Singh e Deshmukh (2008) que um método estruturado de análise através de fatores estratégicos mais amplos é imprescindível. Tamanha importância de se compreender melhor os fatores estratégicos que Zaccarelli (2012) afirma que qualquer mudança em qualquer uma das forças estratégicas competitivas detectadas em uma análise mercadológica requer que o negócio seja reavaliado na sua totalidade.

A administração das forças estratégicas tem relação direta com o desempenho dos negócios; desta maneira, é fundamental pensar nos fatores estratégicos, como poder dos entrantes, poder de saída, poder de negociação, rivalidade de iguais, rivalidade de produtos substitutos, posicionamento, gestão da cadeia de suprimentos, inovação tecnológica (KLUYVER e PEARCE, 2010). Por conseguinte Singh e Deshmukh (2008) e Lee (2012) são contundentes em afirmar a necessidade de se criar um quadro organizado e estruturado para quantificar os fatores estratégicos de competitividade através de pesquisa e análise que permita uma visão dos diferentes resultados dos estudos através de uma abordagem holística sejam integrados e apresentados de forma coerente. Revela Morgan (2012) que, além de permitir maior integração dos conhecimentos gerados, um quadro quantitativo também deve ser útil na identificação de fatores estratégicos prioritários para atenção dos gestores.

Pode-se verificar que a estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada dos fatores estratégicos que determinam a atratividade de uma organização em um determinado setor (PORTER, 2005).

Para Singh e Deshmukh (2008), em suas pesquisas sobre a literatura desse assunto, se demonstrara insuficiência das principais estratégias dos autores concentrada de forma holística, quantificada, organizada e estruturada, em uma ferramenta de gestão estratégica para análise de um setor de negócios e assim permitindo uma aferição estratégica para melhoria contínua.

Portanto, o problema das pesquisas está na forma de gestão das estratégias competitivas, na prática, no cotidiano das empresas as estratégias apontadas na literatura não ficam muito claras em função de serem excessivamente qualitativa. Nota-se a falta de um método que determine o nível de atratividade de um segmento para medir os principais fatores estratégicos competitivos e, por consequência, ajudar nas ações dos gestores tanto nos níveis positivos ou críticos, daí a necessidade do aprimoramento de uma tabela de análise do nível de competitividade e atratividade de um setor na visão dos autores se fez necessário. Além deste problema central de pesquisa a ser estudado, haverá oportunidade de se responder a outros problemas sobre análises estratégicas dos concorrentes, identificação da importância dada à gestão da cadeia de suprimentos e averiguação das estratégias predominantes de forma mais holística na visão de gestores estratégicos.

### **1.1. OBJETIVOS**

O objetivo geral deste trabalho é propor um método de determinação do nível de atratividade de um segmento econômico.

Como objetivos específicos, podem ser relacionados:

- Demonstrar como ocorre a análise dos concorrentes em determinado setor e se, realmente, as empresas analisam os concorrentes de forma restrita, antes de criar a estratégia;
- Investigar como acontecem as reações competitivas na prática em detrimento de estratégias predominantes praticadas;
- Verificar até que ponto a estratégia de uma empresa afeta os concorrentes e é afetada por eles, na percepção dos gestores;

- Identificar o nível de importância dado à gestão da cadeia de suprimentos como fator estratégico de diferenciação para o sucesso da empresa de grande porte;
- Averiguar as predominâncias estratégicas em um mesmo segmento.
- Demonstrar os resultados da aplicação, na prática, da proposta do método de análise para determinar o nível de atratividade de um segmento.

## **1.2. JUSTIFICATIVA**

Morgan (2012) destaca a importância de se desenvolver estudo e compreensão de como a administração estratégica está relacionada com o desempenho do negócio e como é primordial para os gestores a existência de um quadro global das principais estratégias competitivas, o que permite que os resultados sejam apresentados ao longo do tempo.

A literatura sobre estratégia não deixa clara a existência de um quadro de tais estratégias competitivas para que se possa quantificá-las, permitindo diferentes avaliações para que a identificação quantificada de fatores estratégicos seja prioridade na atenção dos gestores. Evidencia Morgan (2012) que a prioridade estratégica só poderá ser conhecida se quantificada, pois em suas pesquisas a literatura verificou a insuficiente de quadros para se medir quantitativamente as estratégias.

Quando se aborda a síntese de conhecimentos estratégicos e se busca o aprofundamento no assunto, observou-se, baseando-se em autores consagrados, como que Porter (2009), Rajasekar e Raee (2013), a ênfase nas cinco forças estratégicas como necessárias para análise da competitividade, e outros autores consagrados, como Barnes (2012), Kenny (2005), Bowersox, Closs e Cooper (2007), D'Aveni (2010), Hooley, Piercy e Nicouland (2011), Barnes (2012), Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, (2010), Prahalad e Hamel (2005) e Morgan (2012) enfatizaram tipos diferentes de fatores estratégicos. Portanto,

para Morgan (2012) e Lee (2012) percebe-se a necessidade de se criar uma tipologia dos fatores estratégicos baseada nos clássicos e alguma forma de quantificar esses fatores estratégicos por predominância; além disso, é necessário determinar o nível de atratividade de negócio em determinado setor.

Conforme Rajasekar e Raee (2013), as análises dos fatores estratégicos não exploram classificação explícita do impacto de cada fator estratégico, e a inexistência do uso de ferramenta de indicadores quantitativos limita a avaliação estratégica da indústria no setor.

Verificar que diversos autores como Barnes e Kenny (2005), Bowersox, Closs e Cooper (2007), D'Aveni (2010), Hooley, Piercy e Nicouland (2011), Liao (2012), Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, (2010), Prahalad e Hamel (2005) e Morgan (2012) preconizam que a existência de fatores estratégicos importantes para serem estudados e há escassez de estudos sobre algo que possa sinalizar ou demonstrar as estratégias predominantes de forma estruturada e quantificada.

Neste estudo, são pesquisados e organizados os fatores estratégicos predominantes na literatura, visando realizar a pesquisa de campo em empresas que são concorrentes e, assim, responder à seguinte indagação de Porter (2009): como ocorrem as reações competitivas em detrimento de estratégia predominante? Por meio da pesquisa de campo, pretende-se verificar se, na prática, as estratégias predominantes nem sempre são tão óbvias aos gestores, conforme afirma (PORTER, 2009).

Assim, fundamenta-se o interesse em estudar forças competitivas e quantificá-las de forma estruturada para atender ao objetivo geral. Responder às indagações de Porter (2009) reforça a justificativa deste trabalho, tendo em vista que se pretendeu, neste estudo, entender as reações competitivas na prática em detrimento de estratégia predominante para atender aos objetivos específicos.

Portanto, a proposta se justifica pela insuficiência de literatura que concentre as principais estratégias dos autores e as quantifique, de forma organizada e

estruturada, em uma ferramenta de gestão estratégica para análise de um setor de negócios. Como foi constatada a insuficiência de literatura sobre análise quantitativa dos fatores estratégicos, optou-se por usar, como guia referencial na criação e desenvolvimento da nova proposta, a “metodologia da qualidade de um negócio”, de Zaccarelli (2012), que se baseou nas forças competitivas de Porter (2009), por considerá-la adequado, acrescidas de mais quatro fatores estratégicos defendidos por Kluyver e Pearce (2010): concorrência internacional; posicionamento estratégico; adoção de estratégias corporativas na gestão da cadeia de suprimentos e inovações tecnológicas como elementos essenciais para o desenvolvimento eficaz da análise do setor, que são descritas na proposta.

### **1.3. MÉTODO DA PESQUISA**

Para atender os objetivos gerais e específicos, neste trabalho, utilizou-se, a pesquisa bibliográfica e, a pesquisa de campo exploratória. Gil (2010) compreende que a intenção é aprimorar ideias e/ou descobertas por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos. Explica Medeiros (2010) que, na pesquisa bibliográfica, levanta-se a literatura pertinente ao assunto abordado no estudo.

Como um dos objetivos propostos é enfatizar a análise das estratégias vigentes dos concorrentes na prática, e criar método para quantificar as estratégias citadas pelos clássicos, a pesquisa bibliográfica torna-se fundamental para o entendimento das estratégias e criação de metodologia para quantificar o nível competitivo de determinado negócio.

Neste trabalho, a pesquisa exploratória teve como finalidade aprimorar e avançar os conhecimentos e a criação de modelo de análise das estratégias competitivas. Para tal, foi desenvolvido método preliminar quantitativo para

identificar cada fator estratégico que resultará em tabela quantitativa final de análise de um negócio no setor alvo.

Para o desenvolvimento da proposta, usou-se como referência a “metodologia para avaliação da qualidade de um setor”, de Zaccarelli (2012), que foi desenvolvida com base nas forças competitivas de Porter (2009); mas, Kluyver e Pearce (2010) enfatizam a necessidade de considerar e analisar outros fatores estratégicos, como a concorrência internacional, posicionamento estratégico, adoção de estratégias corporativas na gestão da cadeia de suprimentos e inovações tecnológicas, o que é essencial para o desenvolvimento eficaz da análise do setor.

Os 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, responderam a questões relativas aos objetivos propostos. A partir da pesquisa realizada, foram obtidas informações a respeito do modo e como as empresas veem o mercado com o uso da proposta.

### **1.3.1. AMOSTRA**

Foi definido como amostra para a pesquisa de campo o setor de telecomunicações, já que o autor tem acesso a alguns dos mais importantes gestores neste setor.

O setor de telecomunicações é muito competitivo, com alta movimentação econômico-financeira. No Brasil, as cinco maiores empresas do setor são Vivo, Oi, TIM, Claro e Embratel, que totalizam 98% do mercado, e uma fabricante do setor a Ericsson que 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 na cobertura de sinal para celular e

redução de custos (COSTA, 2008). Desse modo, para dar maior riqueza aos resultados desta pesquisa, a amostra envolveu as maiores empresas do segmento de telecomunicações: Vivo, Oi, Embratel, Claro e Ericsson, em virtude da possibilidade de um estudo mais aprofundado.

### **1.3.2. PÚBLICO ALVO**

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 os seguintes cargos:

- Dois gestores executivos de negócios corporativos (Oi);
- Um diretor comercial da Oi;
- Um diretor regional de negócios e rede (Vivo);
- Um gestor de negócios regional (Vivo);
- Um gestor de negócios corporativos (Embratel);
- Um gestor de negócios (Claro);
- Um gerente de operações (Ericsson Telecomunicações).

### **1.3.3. INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS**

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir do levantamento dos fatores estratégicos mais relevantes que constam na literatura consultada. Os dados foram coletados de duas formas:

a - pelos Quadros de Análise Preliminar de cada fator estratégico criados neste trabalho como instrumento essencial para atender o objetivo geral proposto (Cap. 3).

b - por meio de questionário (Apêndice A) composto por 19 perguntas, das quais 7 são questões com base na escala *Likert*, 3 questões são abertas e 9 questões, de alternativas fechadas. As primeiras tratam de questões com cinco níveis de respostas positivas ou negativas a determinada afirmação, para que se tenha nível de confiabilidade maior do respondente, e também de questões estruturadas, construídas com roteiros baseados na literatura, para atender aos objetivos específicos propostos.

#### **1.3.4. ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA**

Para a execução da coleta de dados, o pesquisador fez contato prévio com os amostrados para a permissão da pesquisa. Os sujeitos amostrados foram informados sobre o objetivo e a relevância do tema. Também foi esclarecido que, pelo fato de a participação na pesquisa ter caráter voluntário, os pesquisados não receberiam remuneração por responderem a um questionário via *e-mail*, não havendo, assim, benefícios, riscos ou qualquer ônus.

Esclareceu-se aos pesquisados que eles poderiam desistir da participação do estudo a qualquer momento, mesmo que tivessem iniciado o preenchimento do questionário. E, ainda, que os dados obtidos com as respostas do questionário (ou os resultados obtidos mediante os procedimentos realizados na pesquisa) poderiam ser publicados, mas os dados pessoais seriam mantidos em sigilo.

#### **1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este estudo está estruturado em cinco capítulos:

**Introdução** – Caracteriza-se a importância do tema mediante problematização; apresenta-se o objetivo primário – propondo método de análise quantitativo dos fatores estratégicos predominantes que interferem no nível de atratividade de um segmento – já os objetivos secundários – consistem, principalmente, em entender como ocorre a análise dos fatores estratégicos na prática; em seguida, justifica-se a escolha do tema, caracteriza-se o método utilizado para o modelo de pesquisa e as delimitações do estudo, e, por último, descreve-se a estrutura do trabalho.

**Capítulo 2** – Apresenta-se o referencial teórico que tem o conteúdo voltado, especificamente, ao foco deste trabalho: a gestão estratégica; revisão da literatura, no que diz respeito aos conceitos de importância na análise de um setor para o desenvolvimento das estratégias; o modelo das cinco forças que influenciam o nível competitivo; modelos de análise competitivas; posicionamento do produto e da empresa como fator competitivo; rivalidade de produtos nacionais e internacionais, gestão da cadeia de suprimentos, o poder dos concorrentes e dos ativos físicos e inovação tecnológica como fator estratégico.

**Capítulo 3** – Neste capítulo, exibe-se a sequência para se chegar a apresentação da “**proposta de um método de determinação do nível de atratividade de um segmento econômico**”, segue:

Primeiro: Demonstração de uma síntese dos principais fatores estratégicos competitivos citados pelos autores que serão utilizados na sequência para pesquisas de campo e medição.

Segundo: Apresentação da proposta de um guia preliminar para se avaliar as cinco forças estratégicas que foi elaborado com base nas referências Zaccarelli (2012) e Porter (2009), com mais fatores estratégicos citados por Barnes e Kenny (2005), Bowersox, Closs e Cooper (2007), D’Aveni (2010), Hooley, Piercy e Nicouland (2011), Liao (2012), Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), Prahalad e Hamel (2005) e Morgan (2012). Os resultados obtidos de cada fator serão transferidos para proposta final.

Terceiro: demonstração da proposta final para determinação do nível de atratividade que recebe valores do guia preliminar citado no parágrafo acima.

**Capítulo 4** – Apresentam--se os resultados e discutem-se os dados da pesquisa de campo mediante percepção da amostra de gestores das operadoras de telecomunicações.

**Conclusão** – Realizam-se as conclusões.

## **2. OS FATORES ESTRATÉGICOS DE ANÁLISE DE SETOR**

Apresentam-se, nesta seção, inicialmente, os conceitos de estratégia e a importância da análise dos fatores estratégicos para criação da estratégia principal pelos gestores organizacionais. Traz, também, revisão bibliográfica das principais estratégias de análise mencionadas pelos autores considerados clássicos a respeito do assunto.

### **2.1. CONCEITOS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

A estratégia também se tornou uma disciplina acadêmica independente, com suas próprias publicações acadêmicas, suas conferências. Sua literatura é vasta e, desde 1980, vem crescendo exponencialmente. Tem havido uma tendência geral de se considerar que o início dessa literatura se deu em meados dos anos 1960, pois há um artigo de William Newman, de 1951, mas os escritos sobre estratégia militar vão muito mais longe: de fato, Sun Tzu escreveu sua *The Art of War* no século IV a.C. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Observa-se que estratégia não é tema novo, pois, desde os primórdios, o homem se organizou em grupos para defender o território e seus bens de grupos inimigos. Essa situação de ataque, defesa e contra-ataque é própria dos campos de guerra e dos campos empresariais, e pela similaridade os conceitos admitem fáceis analogias. Os conceitos de estratégia voltados à administração de empresas são teoricamente recentes. As primeiras obras surgiram na década de 1960; entretanto, é possível constatar o quanto eles evoluíram nas últimas cinco décadas (ZACCARELLI, 2012).

A capacidade de pensar estrategicamente é, cada vez mais, fundamental requisito para os gerentes das organizações. Nutrir boas práticas de gestão em pensamento estratégico é racionalmente necessário para o líder de empresas

para evitar retração e sustentar o crescimento. A estratégia competitiva implica concorrer de forma diferente e, contudo, conseguir vencer. A resolução de problemas estratégicos combina com processo criativo para encontrar maneiras melhores de competir (RAJASEKAR; RAEE, 2013).

A estratégia tornou-se tão rotineira na linguagem dos negócios que é, comumente, aceita como fator determinante de sucesso ou fracasso. Se a organização obteve êxito, a estratégia foi boa; se ocorreram problemas no caminho para atingir as metas ou os objetivos, a estratégia foi ruim, ou não existiu (GRECKHAMER, 2010).

Segundo Porter (2009), as indústrias, para alcançarem o desempenho acima da média, usam as estratégias genéricas: liderança no custo, diferenciação e enfoque. A estratégia de enfoque tem duas vertentes: foco no custo e enfoque na diferenciação. A liderança de custo é, talvez, a estratégia mais clara das genéricas; nela, a indústria deverá ter seus custos totais inferiores e sustentáveis às de seus concorrentes. Já na estratégia de diferenciação, uma empresa procura ser única em um determinado setor para que suas ações sejam amplamente valorizadas pelos compradores.

Para Papadopoulos e Martins (2011), as orientações estratégicas não existem isoladamente, as empresas podem e têm muitas opções estratégicas, o desenvolvimento e a aprovação de uma opção estratégica, muitas vezes, necessitam de uma análise sistêmica apurada.

A gestão estratégica competitiva tornou-se tema central nos estudos organizacionais e parte central no capitalismo contemporâneo. Além disso, análises críticas dos discursos sobre estratégia têm tido potencial significativo para estudos das competitividades organizacionais (GRECKHAMER, 2010).

A competição é certa, não importa se envolve organizações empresariais na disputa por mercados, ou países concorrendo por melhores transações globais. As organizações devem competir para criar valor – capacidade de atender ou superar as necessidades dos clientes de maneira eficiente (PORTER, 2009).

Ser competitivo é ter condições de concorrer em determinado setor ou mercado. Essa condição de competição existe porque não há uma empresa que domine. Essa capacidade de competir, normalmente, varia ao longo do tempo. Para ser competitiva, a empresa precisa estabelecer estratégia de ação para atuar em mercados locais, regionais ou globais. Quanto maior o raio de ação, maior deverá ser a capacidade de competição (MARTINS; LAUGENI, 2011).

Para Porter (2005), existem as ações e reações competitivas, mas a necessidade de deter ou de gerar uma reação contra as ações dos concorrentes pode ser igualmente importante. Assim como as ações, as reações podem ser efetuadas, forçando os concorrentes a recuarem após uma batalha.

A competição resulta da dinâmica de manobras estratégicas entre concorrentes. É concorrência em ritmo acelerado, baseada em posição de preço e qualidade, na capacidade de criar novo *know how* e de estabelecer vantagens de pioneirismo, na luta para proteger ou invadir mercados geográficos. Pode ser competição baseada em reservas financeiras elevadas e até mesmo na criação de alianças para criar reservas ainda maiores e, conseqüentemente, aumentar o poder de intervenção, de manipulação, de decisão e ação (KLUYVER; PEARCE, 2010).

Na competição, a frequência, a audácia e a agressividade dos movimentos estratégicos por parte dos envolvidos aceleram a criação de condições para desequilíbrio e para mudanças constantes (D'AVENI, 2010).

Entender o que é estratégia e como se desenvolve comprova a existência de elo entre as escolhas estratégicas organizacionais e o desempenho de longo prazo. Estratégias de sucesso refletem nos objetivos corporativos bem definidos, possibilitando profundo conhecimento das competências e entendimento claro dos competidores. Assim, desenvolvê-las com maior possibilidade de acerto requer análise aprofundada e muita criatividade (KLUYVER; PEARCE, 2010).

A concorrência está no centro das atenções para o sucesso ou fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para o desempenho. A estratégia competitiva busca posição favorável em um setor para competir, visa a estabelecer posição lucrativa e sustentável contra as forças dos concorrentes, respondendo somente à visão sistêmica; contudo, também tenta modelar esse sistema em favor da empresa (PORTER, 2009).

Para entender os conceitos de estratégia competitiva, é fundamental descrever gestão estratégica como “o processo de transformação organizacional voltado ao futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta cúpula da organização, com envolvimento da gerência e dos funcionários em geral” (COSTA, 2009).

O processo de criação e desenvolvimento de estratégia pode ser organizado com base em três perguntas chave: Onde se está? Para onde se quer ir? Como se chegará lá? Cada uma dessas indagações define uma parte do processo e sugere diferentes tipos de análises e avaliações (KLUYVER; PEARCE, 2010):

- a. **Onde se está?** Deve-se avaliar o estado atual do negócio.
- b. **Para onde se quer ir?** Ajuda a refletir sobre as projeções a gerar e explorar alternativas estratégicas baseadas nas respostas obtidas na primeira pergunta.
- c. **Como se chegará lá?** Auxilia a descrever o processo para atingir os objetivos propostos.

O processo de gestão estratégica passa, primeiramente, por processo de análise no qual se procura descobrir possíveis lacunas ou deficiências que, se não corrigidas a tempo, podem comprometer o sucesso futuro da organização (COSTA, 2009).

Conforme Zaccarelli (2012), o sucesso é o objetivo essencial da empresa, mais do que ter lucro, porque a organização poderá lucrar, embora esteja próxima de crise por falta de competitividade. Uma empresa com lucros baixos poderá

crescer mais que as rivais e reforçar a posição em direção a um futuro promissor. É imperativo que se façam algumas considerações sobre o sucesso corporativo e do empresário. Para esse autor, um empresário poderá continuar bem sucedido, com muito dinheiro, se, no momento certo, decidir fechar a empresa.

## **2.2. A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE UM SETOR PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS**

Parte das pessoas tende a pensar que a concorrência de um setor é constituída por um grupo de empresas ou organizações que competem diretamente entre si. Apesar de ser um pensamento intuitivo, a simplicidade desse pensamento mascara uma questão mais complexa e sistêmica. E o uso de pensamentos limitados pode levar à miopia estratégica e fazer com que executivos negligenciem oportunidades importantes ou ameaças (KLUYVER e PEARCE, 2010).

A análise de um setor para desenvolvimento das estratégias é relevante e sistêmica, principalmente quando se trata de análise de um setor com forte concorrência nacional e internacional (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010).

Segundo Kluyver e Pearce (2010), para quantificar a atratividade de um setor, uma análise de mercado deve ser realizada. A análise de mercado inclui uma avaliação de:

- (1) tamanho potencial e real do mercado;
- (2) crescimento de mercado e segmento;
- (3) lucratividade de mercado e segmento;
- (4) estrutura subjacente de custos e tendências;

(5) sistemas de distribuição atuais e emergentes;

(6) importância de questões regulatórias; e

(7) mudanças tecnológicas.

A análise estratégica de um setor é tão relevante que nenhuma organização deve agir como se fosse única no negócio, ou como se os clientes fossem exclusivos. Se for pioneira, é possível que tenha um período de tranquilidade em relação aos concorrentes, mas, certamente, será só por um tempo. Certamente, os imitadores virão, principalmente, se o negócio prosperar. Portanto, concorrentes existem e, embora possam não tirar os gestores da posição segura, criam movimento em todo o sistema, provocando a manutenção e o desenvolvimento de estratégias (COSTA, 2009).

Um aspecto importante para entender melhor a análise de um setor competitivo é definir, com precisão, as fronteiras de cada competidor. Os limites ou as fronteiras de cada indústria constituem-se de duas dimensões: a primeira é o alcance dos produtos ou dos serviços; a segunda é o raio geográfico de atuação. A definição dos limites de cada competidor no setor tem impacto direto na análise estratégica e serve de base para as estratégias de negócios (RAJASEKAR; RAEE, 2013).

[...] o assunto sobre análise é tão vasto que é possível criar uma lista enorme de itens estratégicos, dentre eles: as estratégias vigentes; estratégias futuras e ou visão estratégica; economia; concorrentes diretos e indiretos; tecnologia; globalização; demografia; risco. Ao explorar cada um, tem-se um leque enorme de fatores estratégicos secundários embutidos, que devem fazer parte das análises criteriosas para maior possibilidade de acerto estratégico (KLUYVER; PEARCE, 2010, p. 37).

Já para Sheehan e Foss (2009), a visão sistêmica deve ser usada na análise estratégica.

[...] para navegar em mares com maior tranquilidade, é necessário que se tenha um conhecimento profundo da rota e do assunto para atingir o objetivo de atracar no porto com

as expectativas satisfeitas. No campo estratégico, o conhecimento da rota não é diferente; para as organizações atingirem as metas e objetivos, é primordial começarem pelo entendimento da rota e ou plano, que é a estratégia. Para que a organização tenha possibilidades de atingir as metas e objetivos, é preciso ter estratégias bem definidas, ter o caminho competitivo roteirizado para chegar ao destino desejado (KLUYVER; PEARCE, 2010, p. 194).

Segundo Ferrell (2009), a estratégia é o plano competitivo da organização para o sucesso desejado. Para Kluyver e Pearce (2010), estratégia diz respeito ao posicionamento da organização para buscar vantagem competitiva.

A definição de estratégia de posicionamento tem tudo a ver com plano competitivo, pois, para desenvolver estratégia de posicionamento, é fundamental que se tenha plano estratégico muito bem definido. O sucesso organizacional está totalmente ligado à vantagem competitiva (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

A vantagem competitiva é o que a empresa tem de melhor em relação aos competidores e, por consequência, oferece vantagem aos clientes e satisfação aos acionistas (FERRELL, 2009). Para Porter (2009), o sucesso organizacional está na vantagem competitiva. A busca da vantagem competitiva deve, obrigatoriamente, passar pela análise do setor no desenvolvimento da estratégia principal e, por consequência, das secundárias. Entretanto, o trabalho de análise não para por aí, pois, se a empresa conquistar a vantagem competitiva, deverá continuar analisando os competidores e o setor, para sustentar a posição obtida.

Kluyver e Pearce (2010) definem que a vantagem competitiva pode ser sustentável se os concorrentes não forem capazes de imitá-la; no entanto, ao se acompanhar o mercado competitivo, constata-se que a imitação é corrente. Imitar tornou-se mais fácil e menos custoso do que criar, e pode ser estratégia interessante, dependendo do ponto de vista dos executivos.

Para entender se os concorrentes são capazes de imitação ou superação, é imperioso que haja um processo interno para diagnosticar se ocorrem mudanças no ambiente competitivo e se há gestão da organização. Nesse processo, devem-se investigar as possíveis providências cabíveis, até mesmo para acompanhar a participação da empresa em relação aos concorrentes e ao crescimento ou não do mercado (COSTA, 2009).

Fundamentando-se em Porter (2009), entende-se que a vantagem competitiva é sinônimo de sucesso organizacional e sustentar esse sucesso depende de muita análise de mercado e de ações estratégicas para reforçar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

Já Sirmon *et al.* (2010) definem que os pontos fortes e fracos, em conjunto, mudam significativamente ao longo do tempo, em especial em setores de concorrência mais intensa, o que compromete a longevidade da vantagem competitiva.

À luz da teoria de Kotler e Armstrong (2011), deve-se descobrir tudo sobre os concorrentes; comparar, continuamente, os produtos, estratégias mercadológicas e, desse modo, analisar as potenciais vantagens e/ou desvantagens competitivas.

A linha lógica de análise estratégica deve se originar do paradigma entre estrutura-conduta-desempenho e a postura segundo a qual as empresas devem ajustar as estratégias ao ambiente, a fim de obter desempenho superior (HAN; PORTINFIEL; LI, 2012).

Quando se fala em ajustar as estratégias ao ambiente, remete-se à análise também da situação interna da organização para que haja bom andamento do planejamento estratégico. O conhecimento pleno das forças e das fraquezas da organização facilita a construção de melhores estratégias competitivas (COSTA, 2009).

O bom planejamento estratégico deve responder a três questões básicas: O que se faz na empresa no momento? O que acontece no ambiente

organizacional? O que a empresa deveria fazer? (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

Segundo Zacarelli (202), o planejamento estratégico consiste em dedicar parte do tempo para analisar quatro fatores: i) ameaças que podem perturbar a empresa, vindas do mercado; ii) oportunidades existentes que podem ser usadas para atingir os objetivos; iii) fraquezas e iv) fortalezas da empresa que determinam o sucesso.

### **2.3. O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER**

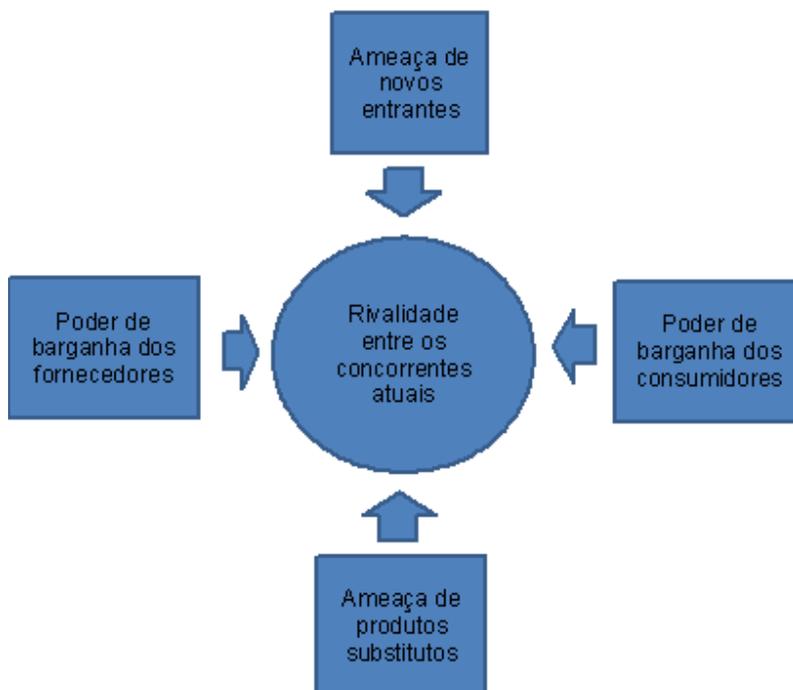
A atratividade de um negócio no mercado é composta por muitos fatores estratégicos que devem ser considerados na análise mercadológica para a escolha da estratégia organizacional (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

A estratégia nos negócios tem sido discutida em muitos estudos, nas últimas décadas (SUMER, 2012). O interessante é o aumento do interesse pelo tema, principalmente após as premissas de Porter (1980), que discute as forças estratégicas competitivas.

Com o aumento da concorrência, as empresas passaram a competir em setores diversos; por isso, monitorar e gerir informações da concorrência torna-se vital para o futuro delas (KLUYVER; PEARCE, 2010).

A Figura 1 apresenta as cinco forças estratégicas competitivas citadas por Porter (2009). Para o autor, por mais diferentes que sejam os setores, os vetores subjacentes da lucratividade são os mesmos. Nesse contexto, para compreender a competitividade e os lucros de um setor, há necessidade de analisar a estrutura básica, em termos de cinco forças, que são: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos

fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; rivalidade entre os atuais concorrentes.



**FIGURA 1– AS CINCO FORÇAS DE PORTER**

Fonte: Adaptado de Porter (2009).

Essas forças constituem o ambiente competitivo que age, continuamente, para diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

O modelo das cinco forças fornece a percepção dos fatores competitivos que criam pressões sobre os preços praticados, custos, taxa de investimentos e em outras estratégias imperativas para competir no setor (RAJASEKAR; RAEE, 2013).

### **2.3.1. PRIMEIRA FORÇA DE PORTER: AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES E BARREIRA DE SAÍDA NO MERCADO**

A Primeira Força de Porter representa o risco da entrada de novos concorrentes no negócio.

Para Degen (2009), todo negócio aparentemente bem sucedido atrai novos competidores; se não existirem barreiras que dificultem a entrada dos novos concorrentes, os negócios tenderão a perder rentabilidade, devido ao número excessivo de concorrentes. Adverte Porter (2009) que, quanto mais baixo o valor financeiro para entrar em um negócio, mais fácil será a entrada de novos competidores devido à facilidade de pouco investimento.

As organizações devem considerar a realidade de novos entrantes no negócio e devem também manter-se atentas. A entrada de novo concorrente pode ser muito perigosa às empresas já existentes no setor. Existem muitos exemplos de organizações de grande porte que entraram em determinado setor e promoveram revolução no jogo competitivo, o que deixou os concorrentes em posição delicada. Michael (2011) descreve exemplo da Apple, onde os resultados da empresa e sua guinada para o sucesso na década de 90, com a volta de Steve Jobs, bem como a aplicação de um novo modelo de gestão estratégica, focado no desenvolvimento de pesquisas e tecnologia, provaram que a estratégia de inovação e a criatividade são fatores condicionais para o sucesso organizacional. Já Kluyver e Pearce (2010) as ações de lançamentos estratégicos das organizações de grande porte fizeram verdadeiros estragos, ocasionando muitas perdas e até mesmo o encerramento das atividades de determinadas empresas; tudo isso, porque não estavam preparadas para suportar a competição desse novo entrante no negócio. A única forma de se preparar é, em primeiro lugar, estar atento às ameaças.

Na concepção de Hooley, Piercy e Nicouland (2011), o investimento de entrada é mais baixo quando existem algumas condições que facilitam a entrada no mercado. As barreiras de entradas podem ser mais baixas quando: o

investimento de entrada for mais baixo; for esperado que a retaliação da concorrência seja baixa; existir pouca diferenciação; ou quando houver lacunas no mercado.

Muitas vezes, mercado de forte consumo pode atrair novos empreendedores no setor; advém, desse modo, a competição baseada em preços baixos e, por consequência, queda substancial nos resultados financeiros (OZGEN, 2011).

Quando o investimento de entrada é alto e/ou existem tecnologias difíceis de serem imitadas, há maior dificuldade para novos entrantes. Por outro lado, com menos concorrentes no setor, o nível competitivo é menor e a rentabilidade aumenta (PORTER, 2009).

Pondera Porter (2009) que os novos entrantes injetam no setor nova capacidade e muita disposição para conquistar a participação no mercado, pressionando os preços para baixo, forçando a redução de custos e aumentando o nível de investimentos.

O novo entrante precisa e deve entender o que os concorrentes podem vir a fazer e as prováveis reações, por exemplo: redução de preços; aumento do número de promoções; tentativas de lançamentos de novos produtos. O trabalho de análise deve ser aprofundado quando se pretende entrar em novo setor, para compreender como os futuros concorrentes agirão ou reagirão (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

De acordo com Kotler e Armstrong (2011), cada concorrente reage de forma diferente: alguns não reagem; outros reagem somente frente àquilo que incomoda; e outros, ainda, reagem de forma veloz, agressiva e desafiadora.

Se no mercado atual existir pouca distinção, isso favorecerá a chegada de novos entrantes que ofereçam diferencial competitivo, na ótica dos clientes potenciais (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011). A diferenciação é vista, pelos autores, como nova no mercado, e a principal vantagem é ser criada com pensamento focado na razão de compra do cliente, e não nos concorrentes.

Hooley, Piercy e Nicouland (2011) afirmam que existem setores em que as empresas são lentas em visualizar e perceber necessidades dos clientes. Há mercados em que os gestores não atendem, adequadamente, aos desejos e às necessidades dos clientes potenciais.

Se existem empresas no mercado que não atendem de forma adequada, abrem-se oportunidades para novos entrantes, que se aproveitarão dessa deficiência deixada pelos comerciantes atuais. O crescimento da complexidade organizacional resultante do aumento do número de novos entrantes tem, por consequência, impacto negativo no desempenho organizacional (CALDART; OLIVEIRA, 2010).

Ainda complementando, conhecer se as barreiras de saída de um negócio são altas é importante, pois, se os empreendedores desejarem sair do negócio e tiverem dificuldades de encerrar suas atividades em um mercado, elas estarão propensas a competirem fortemente pelo sucesso (HOOLEY, PIERCY e NICOULAND, 2011).

Quando a barreira de saída alta, ou seja, quando existe **muita dificuldade de vender ou fechar a empresa** é um problema, principalmente nos períodos de crise, quando, geralmente, há dificuldade para o fechamento de empresas, o que deixa a concorrência ainda mais agressiva (PORTER, 2009).

No caso de empresas de elevadores, por exemplo, a barreira de saída é alta; há investimentos obrigatórios para manter o atendimento de pedidos de peças e assistência técnica durante cinco anos, mesmo que o empresário não consiga vender a empresa ou queira encerrar as atividades (ZACCARELLI, 2012).

### **2.3.2. SEGUNDA FORÇA DE PORTER: PODER DE NEGOCIAÇÃO COM OS CLIENTES**

Conforme a Segunda Força de Porter, os clientes podem: ser mais concentrados na negociação; ter várias disponibilidades de compra; ver custos baixos para troca de fornecedor.

As habilidades estratégicas de negociação são cada vez mais indispensáveis no mundo dos negócios. O poder de negociação é a habilidade do negociador que se refere à capacidade relativa de um indivíduo para alterar resultados de outras pessoas (THOMPSON, 2009).

Clientes que têm poder de negociação interferem no nível de competitividade do negócio. Os clientes, normalmente, tendem a ter mais poderes na negociação em mercados em que exista pouca ou nenhuma diferenciação entre os vendedores; os clientes são poderosos em termos financeiros; são mais fortes na negociação do que os próprios vendedores; existem muitos concorrentes disponíveis para atender aos clientes, oferecendo muita facilidade de escolha a eles; os custos são baixos e existem muitos vendedor para troca (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

Segundo Hooley, Piercy e Nicouland (2011), os clientes exercem pressões e podem afetar o grau de competitividade no setor. Afirma Porter (2009) que os clientes poderosos podem conseguir melhores preços na compra, quando forçam os preços para baixo, exigem melhor qualidade, mais serviços e começam a barganhar e “jogar” um fornecedor contra o outro.

Para Zaccarelli (2012), o ideal para as empresas em termos de retorno financeiro seria que o poder de negociação dos clientes fosse baixo, o que resultaria em maior tranquilidade dos empreendedores na formação dos preços de vendas, pois clientes com poder de negociação alto em função de terem grandes opções de escolha de compras tendem a impor um preço de compra menor, usando como argumento de barganha os preços e facilidades dos concorrentes na troca.

### **2.3.3. TERCEIRA FORÇA DE PORTER: PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES**

De acordo com a Terceira Força de Porter, o poder de negociação dos fornecedores pode interferir, diretamente, na competitividade de um setor, e o fornecedor poderoso poderá cobrar mais ou menos dos clientes, em virtude da intenção estratégica momentânea (WARREN; SHORE, 2007).

O nível de competição entre os fornecedores para abastecimento de um setor interfere na relação de negócios entre comprador e fornecedor. Os clientes estratégicos dos fornecedores poderosos terão melhores condições de compra, enquanto os clientes mais fracos e menos estratégicos dos fornecedores terão a margem de lucro espremida. Os fornecedores poderosos puxam para si maiores valores, cobrando preços maiores dos clientes mais fracos no setor, por meio da transferência dos custos (PORTER, 2009).

Para Han, Portinfiel e Li (2012), quando a indústria fornecedora é caracterizada por baixos níveis de concorrência, os fornecedores tendem ao maior poder de barganha sobre os compradores das indústrias em questão.

Em mercados com poucos fornecedores, o nível competitivo diminui e o poder aumenta sobre os compradores. Da mesma forma, isso ocorre quando os compradores estão muito fragmentados e há significativa quantidade de compradores concorrentes de pequeno porte. Por serem muitos e estarem fragmentados, eles acabam comprando em menor quantidade e, por consequência, perdem poder de negociação junto aos fornecedores (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011). Ainda, para esses autores, sempre que há poucos fornecedores capazes de fornecer e dispostos a fazê-lo, o poder sobre os compradores aumenta, pois o nível de competitividade entre os fornecedores diminui. Outro fator de competitividade a ser frisado é a situação em que os custos para mudança de fornecedor são altos, o que dificulta a barganha de compradores com outros fornecedores para tentar baixar a rentabilidade do fornecedor atual.

Existem mudanças de fornecedores que são dificultadas em razão de algumas condições especiais, por exemplo, membros poderosos que têm a capacidade de conduzir gestores de outras empresas a fazerem coisas que, de outra maneira, não fariam (FERRELL, 2009).

A mudança de fornecedor, muitas vezes, fica impedida também pelas condições de pagamento oferecidas. Ter de comprar lote mínimo ou aceitar as condições de transporte propostas é postura que pode diminuir o poder de negociação dos compradores (KOTLER; ARMSTRONG, 2011).

Os custos para mudança de fornecedor podem ser altos se o fornecedor oferecer ao comprador um ingrediente chave que seja difícil de conseguir em outro lugar (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011). Os fornecedores, geralmente, têm produtos e/ou serviços substitutos para oferecer aos compradores. Nesse sentido, a entrada de produtos substitutos no mercado aumenta o nível competitivo e estratégico do setor (FERRELL, 2009).

A força competitiva que envolve o relacionamento do fornecedor com o comprador é tão grande que interfere no nível competitivo e pode influenciar, diretamente, o desenvolvimento econômico de muitas economias emergentes que têm sido impulsionadas pelos compradores poderosos das nações desenvolvidas, como, por exemplo: Wal-Mart, Philips, Intel, Apple (O'CONNOR; VERA-MUNHOZ; CHAN, 2011).

Para Kluyer e Pearce (2010), os fornecedores influenciam diretamente na competição em determinado setor, exercendo pressão sobre os preços: quando existe equilíbrio de forças entre as empresas concorrentes, há a tendência de ter menores manipulações dos preços de compra, o que equilibra o lucro das organizações compradoras.

Obter conhecimento a respeito do grau de poder de barganha do fornecedor é importante, já que, quando há poucos fornecedores capazes de fornecer e dispostos a fazê-lo, seu poder sobre os compradores tende a ser maior na competição (HOOLEY, PIERCY e NICOULAND, 2011).

#### **2.3.4. QUARTA FORÇA DE PORTER: AMEAÇAS DE PRODUTOS E/OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS**

A Quarta Força de Porter representa os produtos provenientes da concorrência que podem substituir o produto principal, pois apresentam o mesmo valor ao cliente, mas com melhores condições ao comprador (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 95).

O nível competitivo entre empresas do setor pode aumentar se os novos entrantes no negócio se utilizarem de tecnologia já praticada ou se trouxerem avanços aos produtos existentes no mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

Conhecer em que nível está a competitividade com produtos substitutos no setor é importante, pois os substitutos desempenham função idêntica ou semelhante à do produto principal, por meios diferentes. Por exemplo, o e-mail pode ser substituído de um telefone, de uma postagem expressa. Quando o número de produtos substitutos competindo é grande, isso interfere diretamente na rentabilidade da empresa, quando há muitas ameaças de produtos substitutos, a lucratividade do setor sofre as consequências (PORTER, 2009).

Ao se analisar a ameaça de produtos substitutos, foca-se no produto do concorrente e também na atenção dada aos clientes. Os clientes procuram satisfazer suas necessidades usando produtos produzidos por determinada concorrente. Deve-se, então, atentar para a função que o produto substituído tem para o cliente (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Quando a ameaça de produtos substitutos é alta, a lucratividade do setor sofre consequências e a limitação do potencial de lucro do setor ocorre rapidamente, pois quanto maior a concorrência, maior a pressão nos preços de vendas (PORTER, 2009).

### **2.3.5. QUINTA FORÇA DE PORTER: RIVALIDADE DOS ATUAIS CONCORRENTES**

A Quinta Força de Porter envolve os esforços que os concorrentes do setor fazem a fim de sustentar e melhorar a participação no mercado, a lucratividade e a imagem. A alta rivalidade limita a rentabilidade de uma indústria (RAJASEKAR; RAEE, 2013).

Uma das principais forças de concorrência está entre os operadores já existentes. Essa rivalidade se manifesta de muitas formas, como descontos de preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias nos serviços (PORTER, 2009).

Devido a essa intensa concorrência que as organizações enfrentam, elas não serão capazes de competir ou sobreviver com bons resultados, a menos que desenvolvam estratégias de redução de custos diferenciadas, melhoria da qualidade e aumento de produtividade. O verdadeiro desafio é gerenciar as compensações, pois, geralmente, a implementação de estratégia de custo baixo tem reflexos negativos na qualidade e/ou na produção (ELGAZZAR et al., 2012).

Para Hooley, Piercy e Nicouland (2011), quando a rivalidade entre os atuais concorrentes é aproximadamente equilibrada, em termos de tamanho e/ ou participação no mercado, o nível competitivo é mais intenso. Os fatores econômicos também fazem parte desse contexto. As condições econômicas podem causar profundos impactos sobre a gestão estratégica, por exemplo, períodos de baixo crescimento econômico podem forçar o crescimento à custa do concorrente (FERRELL, 2009).

Sustentam Hooley, Piercy e Nicouland (2011) que, quando a diferenciação de produtos entre os atuais competidores é baixa e os custos de mudança de fornecedor também são baixos, a concorrência pelas vendas torna-se mais intensa.

Segundo Nordin (2008), uma empresa, de acordo com a capacidade de se adaptar às cinco forças de Porter, pode obter vantagem competitiva usando uma destas estratégias: diferenciação de produtos; liderança de custos; nicho de mercado ou foco.

A estratégia de diferenciação ocorre quando uma empresa ganha posição inédita no setor de atuação, diferenciando o produto ou o serviço. A estratégia de foco difere das anteriores em um aspecto: enquanto na estratégia de diferenciação e na estratégia de custos pensa-se em largas frações de clientes, na estratégia de foco prefere-se determinada região ou fração menor de clientes (SUMER, 2012).

É importante, para análise e desenvolvimento estratégico, adquirir conhecimentos sólidos de quem são os concorrentes diretos de uma empresa e o que motiva seus comportamentos competitivos (KLUYVER e PEARCE, 2010).

Conhecer em que nível está o poder e as pressões dos clientes nas negociações são importantes, pois estes quesitos afetam o grau de concorrência e limitam a lucratividade do setor (HOOLEY, PIERCY e NICOULAND, 2011).

Conhecer o grau de rivalidade entre as empresas já existentes e que concorrem entre si é importante, uma vez que é mais difícil ter sucesso nos negócios quando os concorrentes disputam palmo a palmo sua posição no mercado (ZACCARELLI, 2012).

O nível de rivalidade entre os atuais competidores manifesta-se de várias formas conhecidas, como descontos nos preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias nos serviços e será maior quando os competidores forem numerosos em termos de tamanho e poder (PORTER, 2009).

## **2.4. MODELOS DE ANÁLISES ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS**

Apresentam-se, nesta seção, alguns modelos de análises estratégicas da competitividade de setor de negócios de autores consagrados, cuja maioria não quantifica os fatores estratégicos:

a) O modelo de análise de Zaccarelli (2012) é uma exceção na literatura de gestão estratégica, pois foi o primeiro trabalho criado em 2010 para quantificar as cinco forças competitivas de Porter. O Primeiro Modelo de análise de Zaccarelli com Base em Porter foi usado como referência para criação e desenvolvimento de uma nova proposta neste trabalho, onde a finalidade foi de aprimorar e avançar nos conhecimentos de quantificação de análise dos fatores estratégicos competitivos de um setor de produção.

b) O modelo de análise de Prahalad e Hamel (2005) é qualitativo e demonstra a preocupação da cúpula com passado ou futuro da organização.

c) O modelo de análise qualitativo de um setor de Kluyver e Pearce (2010).

d) O modelo setorial na prática de Porter (2009) é também qualitativo e seu objetivo não é classificar o setor como atraente ou não atraente, mas compreender os fundamentos da competição e as causas básicas da lucratividade.

### **2.4.1. MODELO DE ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS DE ZACCARELLI COM BASE EM PORTER**

Essa metodologia, apresentada nos Quadros 1 a 5, é uma ordenação das forças competitivas de Porter (2009), cujo objetivo é chegar ao resultado final de fator estratégico preenchendo os formulários. É uma análise quantitativa e representa particularidades de um determinado momento, com uso de nota 1, para muito fácil, a 5, para muito difícil (ZACCARELLI, 2012).

**QUADRO 1- AVALIAÇÃO DAS BARREIRAS DE ENTRADA**

<b>ASPECTOS</b>	<b>AVALIAÇÃO (1 A 5)</b>
Tamanho mínimo para a empresa ser viável. Quanto maior, mais difícil surgir novo concorrente.	
Sofisticação tecnológica mínima para viabilizar a empresa. Quanto mais tecnologia, menor a chance de surgir novo concorrente.	
Necessidade de identidade de marca nos produtos. O prestígio da marca é sempre difícil de conseguir.	
Reputação a ser construída perante o público em geral. Isso inibe novos empreendedores pela demora inevitável na construção da reputação.	
Complexidade na formação da rede de distribuição dos produtos/serviços. Deixa menos atrativo o negócio, porque o crescimento das vendas fica dependente do lento crescimento da rede de distribuição.	
Disponibilidade de fontes de insumos para novas empresas.	
Normas governamentais restringindo a entrada no negócio. Mesmo que seja viável entrar, existirá o temor de que as normas fiquem mais rigorosas.	
Retaliação esperada. Ações concorrenciais das empresas já instaladas para dificultar a entrada de nova empresa no mercado.	
Dificuldades para os clientes mudarem de fornecedor.	
Outros aspectos não administrativos, peculiares ao negócio.	

Fonte: Zaccarelli (2012).

**QUADRO 2- AVALIAÇÃO DAS BARREIRAS DE SAÍDA**

<b>ASPECTOS</b>	<b>AVALIAÇÃO (1 A 5)</b>
Número de concorrentes no mercado. Quanto mais concorrentes, maior será a probabilidade de um ou mais saírem do mercado na primeira dificuldade.	
Recuperação dos investimentos. Quanto maior for a porcentagem dos investimentos feitos para formar a empresa que não forem recuperáveis no encerramento das atividades, mais difícil será alguém se dispor a fechá-la.	
Despesas com fechamento por indenizações, obrigações legais, multas. Quanto mais altas, mais difícil haver uma saída do mercado.	
Restrições legais e sociais que impedem ou dificultam o fechamento de empresas desse negócio.	
Outros aspectos específicos do negócio em avaliação. Considere que sempre existirão aspectos pessoais elevando as barreiras de saída, como barreiras emocionais e falta de alternativas de trabalho para os proprietários.	

Fonte: Zaccarelli (2010).

### QUADRO 3- AVALIAÇÃO DA RIVALIDADE

ASPECTOS	AVALIAÇÃO (1 A 5)
Concorrentes todos equilibrados. Em geral, quanto mais similares entre si forem os competidores, maior será a rivalidade entre eles.	
Taxa de crescimento do mercado. Nos mercados que crescem lentamente existe alta rivalidade entre os concorrentes.	
Custos fixos relativos. Quanto maior o custo fixo em relação ao custo variável, maior a disputa para vender mais.	
Excesso de capacidade. Quanto maior a capacidade ociosa, maior a disputa.	
Diferenciação do produto ou marca. A falta de diferenciação de características do produto ou da marca aumenta a rivalidade.	
Módulo mínimo de crescimento da capacidade. Se esse módulo for grande, quem aumentar a capacidade precisa lutar para aumentar sua participação no mercado.	
Barreira de saída. Quanto maior a dificuldade de encerrar as atividades de uma empresa, mais as empresas disputam a sobrevivência.	
Outros específicos do negócio em análise.	

Fonte: Zaccarelli (2010).

### QUADRO 4- AVALIAÇÃO DE PRODUTOS / SERVIÇOS SUBSTITUIDOS

ASPECTOS	AVALIAÇÃO (1 A 5)
Preço / benefício do produto comparado com o produto em avaliação.	
Custo da mudança que um cliente tem para passar a usar o produto / serviços substituto.	
Comparação da confiabilidade e funcionalidade do substituto com o atual.	
Propensões afetivas dos clientes. Qual atende melhor?	
Comparação por segmento do mercado. Em quais segmentos o substituto se destaca?	

Fonte: Zaccarelli (2010)

### QUADRO 5- PODER NAS NEGOCIAÇÕES

ASPECTOS	AVALIAÇÃO (1 A 5)
Alternativas para transacionar. Leva vantagem quem tiver maior número de alternativas. Poucos compradores e muitos vendedores dão vantagem aos compradores, e vice-versa.	
Datas limites. Quem tem uma data limite para fechar a negociação, porque o produto ou não é estocável, ou é perecível, ou tem prazos rígidos, leva desvantagem na negociação, principalmente quando se aproxima do prazo final.	
Volumes relativos. Quem transaciona frequentemente pequenas quantidades leva vantagem na negociação sobre quem transaciona grandes quantidades de uma só vez.	
Possibilidade de blefe no decorrer das negociações	
Disposição para negociar. Quanto maior for a porcentagem do custo total decidido na negociação, maior será a disposição e empenho dos negociadores para levar vantagem.	
Outros aspectos específicos	

Fonte: Zaccarelli (2010)

#### 2.4.2. MODELO QUALITATIVO DE ANÁLISE DE PRAHALAD E HAMEL

De acordo com Prahalad e Hamel (2005), deve-se olhar ao redor da empresa sob análise. Analisar os problemas que estão preocupando a alta gerência. Analisar os critérios e referências de excelência que são utilizados para avaliar o progresso. Analisar também o registro de criação de novos negócios. Olhar os colegas nos olhos e analisar seus sonhos e medos. Olhar para o futuro e avaliar a capacidade da empresa de moldar esse futuro e gerar seguidamente o sucesso nos anos e décadas que virão.

Ainda em Prahalad e Hamel (2005), o modelo tem como finalidade descobrir, em uma organização, qual é o equilíbrio entre esperança e ansiedade; entre confiança na capacidade de descobrir e explorar oportunidades de crescimento e desenvolvimento de novos negócios e preocupação com a capacidade de manter a competitividade nos negócios tradicionais; entre a noção de oportunidades e a noção de vulnerabilidade, pessoal e corporativa. No Quadro

6, estão os aspectos ligados a análise de ambiente definidos por Prahalad e Hamel como forma de verificar se as energias dos gestores estão mais dedicadas prevenções do passado ou ações para o futuro.

**QUADRO 6- OLHANDO EM VOLTA DA EMPRESA**

<b>ASPECTOS:</b>	<b>TIPO:</b>	<b>.</b>	<b>.</b>	<b>.</b>	<b>.</b>	<b>TIPO:</b>
Como você classificaria a visão que a gerência sênior tem do futuro em relação à visão dos concorrentes	Convencional e reativa					Distintiva e com os olhos no futuro
Que problema está absorvendo mais a atenção da gerência sênior?	Reengenharia dos processos centrais					Regeneração das estratégias centrais
Dentro do setor, os concorrentes veem sua empresa como uma empresa que define mais do que segue regras?	Principalmente segue regras					Principalmente define as regras
Que tarefa executamos melhor: melhoria da eficiência operacional ou criação de negócios fundamentalmente novos?	Principalmente eficiência operacional.					Principalmente desenvolvimento de novos negócios
Que percentual de nossos esforços de desenvolvimento de vantagens concentra-se em alcançar nossos concorrentes versus criar vantagens novas no setor?	Principalmente alcançar os concorrentes					Principalmente criar vantagens novas no setor
Até que ponto nossa agenda de transformação foi definida com base nas ações de nossos concorrentes versus a nossa visão particular do futuro?	Principalmente direcionada pelos concorrentes					Principalmente direcionada por nossa visão
Até que ponto eu, como gerente sênior, sou um engenheiro de manutenção trabalhando no presente, ou um arquiteto projetando o futuro?	Principalmente um engenheiro					Principalmente um arquiteto
Entre os funcionários, qual é o equilíbrio entre ansiedade e esperança?	Principalmente ansiedade					Principalmente esperança.

Fonte: Prahalad e Hamel (2005)

De acordo com Prahalad e Hamel (2005), a cúpula da organização que tem contato direto com as gerências deve responder o quadro com ( X ) para o lado que tiver maior tendência para o respondente, se os ( X ) dos respondentes ficarem mais centralizados ou mais para esquerda, muito provável que a empresa analisada esteja dedicando energia demais à preservação do passado e não esteja dedicando esforços à criação do futuro.

### **2.4.3. ANÁLISE SETORIAL NA PRÁTICA DE PORTER**

O objetivo da análise setorial não é classificar o setor como atraente ou não atraente, mas compreender os fundamentos da competição e as causas básicas da lucratividade (PORTER, 2009).

Para Kluyver e Pearce (2010), as etapas típicas da análise setorial são:

- Definir o setor em questões:
  - Quais são os produtos? Quais são as partes de outro setor distinto?
  - Qual é o escopo geográfico da competição?
- Identificar os participantes e segmentá-los em grupos, se adequado.
  - Quem são os clientes e os grupos de clientes?
  - Quem são os fornecedores e os grupos de fornecedores?
  - Quem são os concorrentes?
  - Quem são os substitutos?
  - Quem são os entrantes potenciais?
- Avaliar os vetores básicos de cada força competitiva para identificar as mais intensas e as menos intensas, e por quê?
- Determinar a estrutura geral do setor e verificar a consistência da análise:

- Por que a lucratividade se situa em tal nível?
  - Quais são as forças controladoras da lucratividade?
  - O resultado da análise setorial é compatível com a atual lucratividade de longo prazo?
  - Os participantes mais lucrativos estão mais bem posicionados em relação às cinco forças?
- 
- Analisar mudanças passadas recentes e mudanças futuras prováveis em cada força, tanto positivas quanto negativas.
  - Identificar aspectos da estrutura setorial suscetíveis de serem influenciados por concorrentes, por novos entrantes ou por sua empresa.

#### **2.4.4. MÉTODO QUALITATIVO PARA ANÁLISE DE SETOR DE KLUYVER E PEARCE**

O objetivo deste método é segmentar estratégia, definir o público alvo e posicionar, que é o processo de dividir um setor ou mercado em segmentos relativamente homogêneos, minimamente sobrepostos e análise dos concorrentes que se beneficiam de estratégias distintas (KLUYVER e PEARCE, 2010).

No Quadro 7, demonstra-se a sequência de análise de pesquisas para divisão dos setores, desde a identificação de cada segmento, até a seleção e desenvolvimento de um posicionamento de mercado mais atraente.

**QUADRO 7- SEGMENTAÇÃO ESTRATÉGICA, DEFINIÇÃO DO ALVO E POSICIONAMENTO**

Número	Sequência	As seis etapas da segmentação
1	Segmentação	Identificar a segmentação
2	Segmentação	Desenvolver perfis de segmento
3	Definição de alvo	Avaliar a atratividade do segmento
4	Definição de alvo	Selecionar segmentos(s)-alvo
5	Posicionamento	Identificar possíveis posicionamentos
6	Posicionamento	Selecionar e desenvolver posicionamento

Fonte: Kluyver e Pearce (2010)

Ainda Kluyver e Pearce demonstram mais o quadro 8, para analisar os concorrentes imediatos, devem ser seguidas as questões propostas, respondendo às cinco perguntas-chave.

**QUADRO 8- ANÁLISE DOS CONCORRENTES**

Número	Perguntas-chave para analisar concorrentes imediatos
1	Quem são os concorrentes diretos de nossa empresa agora e num futuro próximo?
2	Quais são os principais pontos fortes e fracos deles?
3	Como eles se comportaram no passado?
4	Como eles devem se comportar no futuro?
5	Como as ações dos concorrentes podem afetar nosso setor e

Fonte: Kluyver e Pearce (2010)

É importante para o desenvolvimento estratégico adquirir um entendimento robusto dos competidores diretos e o que motiva seu comportamento competitivo (KLUYER e PEARCE, 2010).

Kluyver e Pearce (2010) enfatizam ainda que a análise de mercado requer, além do uso das cinco forças competitivas de Porter (2009), mais fatores estratégicos adicionais como: - concorrência com produtos internacionais; - clientes atuais e potenciais, ligados à participação de mercado; - posicionamento de mercado; - adoção de estratégias corporativas na gestão da

cadeia de suprimentos; e inovações tecnológicas, que serão abordadas nas próximas seções.

## **2.5. GESTÃO DA RIVALIDADE DE PRODUTOS INTERNACIONAIS**

Na era do mercado global, os países procuram comercializar os produtos dentro de suas possibilidades e que sejam interessantes estrategicamente. A rivalidade global acirrada obrigou as empresas a repensarem as estratégias; por exemplo, pensar se é mais estratégico fabricar nacionalmente determinado produto ou importá-lo (MARTINS; LAUGENI, 2011).

As negociações internacionais referem-se ao desempenho de atividades de comércio e investimentos por empresas, nas fronteiras entre países. As organizações fabricam, abastecem, comercializam e conduzem atividades no mercado internacional. Elas estão em busca permanente de clientes em outros países e mantêm relacionamentos de parcerias com os estrangeiros (DOUGLAS e CRAIG, 2011).

As empresas buscam a comercialização dos produtos no exterior por muitos motivos: a) buscar oportunidades de crescimento; b) obter maiores margens de lucro; c) adquirir ideias sobre produtos, serviços e formas de trabalhar; d) atender melhor aos clientes estratégicos; e) ficar mais próximo das fontes de suprimentos; f) obter informações de produção; g) desenvolver economia de escala em suprimentos, produção, marketing; h) enfrentar a concorrência internacional; i) investir em relacionamento. De forma geral, as empresas buscam o mercado externo para aumentar os negócios e lucros (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010).

Praticamente, todas as empresas são afetadas pela globalização. A maturidade de muitos mercados ocidentais forçou a expansão das empresas (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010). Na economia global, todas as empresas de

um setor podem se tornar mais competitivas e produtivas por meio de estratégias e investimentos sofisticados em tecnologias modernas (GRECKHAMER, 2010).

Tarefas diárias, como fazer compras, e atividades de lazer, como ouvir música, assistir a filmes ou navegar pela internet, envolvem transações globais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010).

A globalização tem aumentado cada vez mais a velocidade, frequência e magnitude com que as empresas de diversos setores podem acessar os mercados internacionais em busca de consumidores. Comentam Cavusgil, Knight e Riesenber (2010) que os gestores estratégicos de empresas estão aprimorando as estratégias internacionais para ampliar o poder de competitividade.

A importância das estratégias competitivas será ainda mais relevante se for considerada a atenção que se deve ter com a competição global (GRECKHAMER, 2010).

A competição internacional é intensa e crescente. Uma empresa pode e deve melhorar o posicionamento estratégico para enfrentar a concorrência em mercados globalizados (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010). A globalização trouxe a competição e, também a intensidade de conhecimento, que muito tem alterado o desempenho dos setores na competição (GRECKHAMER, 2010).

A necessidade intensa de conhecimento para organizar uma empresa global é um desafio. Requer posicionamento estratégico bem definido, capacidade organizacional para atender tal posicionamento, alinhamento de atividades, alto grau de coordenação e integração, atenção às necessidades de mercado e implementação de processos padronizados (KLUYER e PEARCE, 2010).

A receita estratégica na busca da vantagem competitiva internacional exige que os gestores se desenvolvam em dado momento e, ao mesmo tempo, conquistem eficiência em escala global, flexibilidade e capacidade de inovar e

alavancar conhecimento em nível mundial (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010), da forma como apresentada a seguir:

- Eficiência – a organização deve ser eficiente na gestão da cadeia de suprimentos internacionais, no que se refere à redução de custos de operações e atividades empresariais em escala global.
- Flexibilidade – a empresa deve desenvolver flexibilidade mundial para gerir os riscos e as oportunidades de cada país.
- Aprendizagem - a empresa deve criar cultura de aprendizagem com a exposição internacional, visto que a diversidade do ambiente global apresenta oportunidades para aprendizagem.

Dessa forma, a empresa pode adquirir aprendizagem técnica e gerencial, desenvolver novas ideias de produtos, criar novas habilidades ao estabelecer parcerias e ser capaz de sobrevivência em ambientes desconhecidos.

Obter conhecimento acerca do grau de rivalidade com os produtos internacionais é importante, pois, ainda que estes existam há séculos, ganharam força competitiva e complexidade nas últimas duas décadas (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010).

## **2.6. A GESTÃO DA ANÁLISE DOS CONCORRENTES**

Os consumidores têm opções e preferências em termos de quem podem ou de quem preferem comprar. Assim, quando a organização define em qual mercado atuará, simultaneamente, está selecionando conjunto de concorrentes: diretos, indiretos, atuais e potenciais (FERRELL, 2009).

As ações atuais e futuras desses concorrentes devem ser constantemente monitoradas e, espera-se, até mesmo, antecipar possíveis ações. Teoricamente, os concorrentes atuais são as outras organizações que

disputam o atendimento dos mesmos mercados ou público alvo. Com essa definição, é preciso saber quais são os concorrentes atuais da empresa. Uma forma de identificá-los é pesquisar os clientes atuais e descobrir quais são as alternativas para se ter acesso ao atendimento das necessidades (COSTA, 2009).

A rivalidade entre os atuais concorrentes manifesta-se de muitas formas conhecidas, como descontos de preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e diferenciação no atendimento (PORTER, 2009).

O grau de agressividade da competição entre os atuais concorrentes de um negócio é um fator estratégico determinante nos resultados de lucratividade (DEGEN, 2009).

Um alerta aos gestores sobre a solidez no mercado: os possíveis concorrentes potenciais poderão vir de setores completamente diferentes dos tradicionais. Terão diferentes formas de agir, usarão métodos, provavelmente, não convencionais, tecnologias, formas e regras operacionais (KLUYER e PEARCE, 2010).

Por exemplo, se um gestor de livraria tradicional dirigir sua atenção ao concorrente, pensará em outras livrarias ao redor. No entanto, atualmente, com o avanço da informatização e o crescimento de livrarias *online* a análise da concorrência potencial deverá contemplar também os *sites* de compras, as revistas especializadas (COSTA, 2009).

Deve-se ficar atento para o fato de que os concorrentes indiretos podem ser um fator competitivo de extrema relevância, pois nem sempre possuem o mesmo tipo de produto que identifica a instituição, mas podem substituir o produto direto e ser um fator redutor de participação de mercado para os produtos que competem com produtos iguais no mercado (CHEN; FANG; WEN, 2012).

Por exemplo, atualmente, o concorrente de banco tradicional pode ser uma casa lotérica, podem ser os correios, serviços *online* e cooperativas. Outro

exemplo, já no setor industrial, pode ser o próprio fornecedor, quando oferece condições muito diferenciadas para determinada empresa; desse modo, automaticamente, esse fornecedor estimulará a concorrência e a diferença na lucratividade do setor (COSTA, 2009).

## **2.7. A GESTÃO DOS CLIENTES**

Diariamente, os consumidores tomam muitas decisões de compra. A maioria das empresas, sobretudo as de grande porte, pesquisa, detalhadamente, essas decisões para saber quem está envolvido na compra e no consumo: O que comprar? Onde comprar? Por que comprar ou usar o produto? ? Quanto paga pelo produto? Quando comprar e usar o produto? Quais foram os critérios de escolha? Por que decidiu por determinada compra? (KOTLER; ARMSTRONG, 2011).

Os autores orientam os profissionais de *marketing* que se atentem ao comportamento de compra dos consumidores e transformem respostas de pesquisas em ações estratégicas. A gestão dos clientes é tão relevante que as empresas que crescem são aquelas que valorizam a percepção dos clientes. O ponto de partida, então, é definir quem são os consumidores atuais. A resposta nem sempre é tão óbvia quanto parece, porque pode haver muitos participantes na compra e utilização de determinado produto ou serviço. Os compradores nem sempre são os consumidores, pois, muitas vezes, alguém compra para outro consumir (FERRELL, 2009).

O importante, como fator estratégico, é ter ideia clara dos vários participantes que terão impacto direto na decisão de compra e de consumo e entender que cada pessoa pode estar à procura de diferentes benefícios (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

Definir o melhor caminho estratégico para uma organização, tomando como base o comportamento dos clientes, é muito difícil, tendo em vista que as

empresas precisam considerar as demandas, as incertezas e as pressões competitivas. As ações corporativas devem ter dados do mercado atual. O principal meio utilizado pelas empresas para analisar os clientes é a pesquisa de campo (FERRELL, 2009).

Se a empresa tem incerteza quanto ao principal atributo do produto para o cliente, por exemplo, se os clientes estão mais preocupados com o peso do *laptop* ou com a conveniência e desempenho, a pesquisa deve investigar e descobrir o atributo mais valorizado, para que sejam adotadas e direcionadas estratégias para obtenção de maior sucesso junto ao consumidor. Assim, quando os rivais abrem mão de pesquisa, a ação estratégica deve ser mais arrojada (LAUGA; OFEK, 2009).

A pesquisa com clientes é relevante. Um estudo com quinhentos profissionais do setor estratégico, realizada para a revista *Marketing Business*, revelou que o mais importante impulsionador de sucesso é a fidelidade do cliente, e consegue-se fidelidade descobrindo o que o público alvo deseja; a fidelidade está, intimamente, relacionada com a satisfação dos clientes (HOLLEY; PIERCY; NICOU LAND, 2011).

## **2.8. O POSICIONAMENTO DO PRODUTO COMO FATOR ESTRATÉGICO**

Toda empresa tem um produto ou serviço que deve atender às necessidades dos consumidores ou clientes. O sucesso estará diretamente relacionado com a capacidade de satisfazer e, até mesmo, de superar as expectativas dos clientes. No entanto, as necessidades dos clientes são diferentes, e as empresas disputam, geralmente, pelo atendimento a estas necessidades. Daí a importância de pensar no melhor posicionamento estratégico de atuação (MARTINS; LAUGENI, 2011).

O posicionamento estratégico constitui-se na necessidade de decidir de que forma e em qual(is) mercado(s) pretende-se trabalhar na organização para

atingir os objetivos propostos com base na estratégia central (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

O posicionamento estratégico do produto, a marca e/ou nome da empresa são fatores de extrema relevância. Isso devido à importância, no processo decisório, de escolha do segmento a trabalhar e na decisão de como criar valor diferenciado em um segmento alvo e na definição de quais posicionamentos se deseja ocupar. Tal preocupação se baseia no fato de que o valor subjetivo do produto ou serviço é o que ocupa a mente dos consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2011).

A marca serve para identificar e diferenciar uma oferta de outra, podendo ser usada tanto para produtos, como serviços. Ela garante a seu proprietário os benefícios decorrentes dos investimentos realizados em seu produto. A forma como uma empresa a utiliza e administra faz parte de sua estratégia de posicionamento. O trabalho realizado com as estratégias de marca tem como objetivo imprimir na memória dos consumidores uma determinada mensagem (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

O posicionamento do produto é crucial para que os gestores organizacionais tomem as decisões mercadológicas e desenvolvam estratégias fortes para direcionar melhor o produto na segmentação de mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

A organização pode planejar os caminhos estratégicos mercadológicos para se posicionar e melhorar a imagem do produto na mente dos consumidores. Para criar esta nova imagem com maior possibilidade de sucesso empresarial, os gestores estratégicos podem fazer as escolhas da seguinte forma: fortalecer a posição atual; reposicionar-se ou tentar reposicionar os concorrentes (FERRELL, 2009). O autor esclarece, ainda, que a escolha de qualquer uma das estratégias de posicionamento deve vir antecipada da análise das posições dos produtos dos concorrentes no mercado alvo, para que se tenha maior possibilidade de sucesso no posicionamento escolhido.

A análise das posições dos produtos dos concorrentes pode ser dividida em dois campos: **função** – analisar o que é bom ou ruim no produto e serviço – e **tecnologia** – alguns fornos e fogões usam gás, enquanto outros são elétricos. No processo de geração de possibilidades estratégicas, é bastante útil analisar os produtos dos concorrentes, atento às expectativas dos clientes (KLUYVER; PEARCE, 2010).

O fortalecimento do posicionamento atual deve ocorrer com constantes superações das expectativas do consumidor, e a empresa deve ser percebida como a única a atender tais expectativas. Já no reposicionamento, se a empresa perde vendas ou participação de mercado constantemente, isso pode sinalizar que a melhor resposta para recuperação seja um novo posicionamento, que requer pesquisa aprofundada das expectativas dos clientes e posições dos concorrentes atuais (FERRELL, 2009).

Esclarece, ainda, o autor que se reposicionar não é tão simples, porém poderá ser necessário. Por fim, a tentativa de reposicionar a concorrência, em vez de mudar sua própria estratégia seja o melhor. Essa tentativa, por meio de ataque direto aos concorrentes, para colocá-los em situação desconfortável, força-os a mudar a estratégia de posicionamento. No entanto, reposicionar a concorrência pode demandar poder de negociação diferenciado, para que se consiga sucesso.

Tamanho é a importância da estratégia de posicionamento que ela deve estar completamente vinculada à estratégia central, que precisa de análise dos clientes, dos concorrentes nacionais e internacionais e de fatores ligados à cadeia de suprimentos, para identificar oportunidades e ameaças em potencial. A análise de posicionamento deve estar relacionada à estratégia principal para escolher os principais alvos estratégicos de atuação, com intuito de utilizar as forças e/ou chegar à posição ainda não ocupada, em decorrência de fraquezas (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

Para resumir as premissas de posicionamento, as estratégias de posicionamento são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O processo de formação da estratégia se trata da seleção dessas generalidades com base em cálculos de análise de mercado; assim, os analistas desempenham um papel importante, pois acompanham as posições e o mercado e passam a seus superiores esses dados para controle das opções (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Ter conhecimento do posicionamento dos concorrentes e das estratégias de posicionamento possíveis que devem influenciar a avaliação de atratividade e a escolha de mercados-alvo é fundamental. Posicionamento que tem uma grande quantidade de concorrentes no mesmo posicionamento não é positivo para as empresas em busca de resultados financeiros favoráveis, em função de serem estrategicamente iguais aos seus competidores na visão dos clientes finais e tal igualdade tende a levar as empresas a brigarem com maior intensidade por preços de vendas mais baixos e por consequência diminuindo a margem de lucro, o que deve conduzir a rever as escolhas dos posicionamentos alvos e a rever também a abordagem do posicionamento (HOOLEY, PIERCY e NICOULAND, 2011).

## **2.9. A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO FATOR ESTRATÉGICO**

Na atualidade, a forte competição em mercados globais, com o aparecimento de produtos e serviços com ciclos de vida curtos e as maiores expectativas dos clientes forçam as organizações do setor de produção a investir e focar esforços na gestão da cadeia de suprimentos. Em uma cadeia de suprimentos típica, matérias-primas são adquiridas, produtos são manufaturados em fábricas, transportados para depósitos, varejistas e clientes. Desta forma, para

traçar estratégias para reduzir custos e melhorar os níveis de serviço (SIMCHI-LEVI; KAMINKY; SIMCHI-LEVI, 2010).

A gestão da cadeia de suprimentos tem sido fator extremamente estratégico para as organizações, tanto que muitas delas conseguiram êxito na conquista da vantagem competitiva e/ou saíram de situação complicada porque souberam geri-la estrategicamente (BARNES; LIAO, 2012). A gestão da cadeia de suprimentos é a nova fronteira dos negócios.

A manufatura moderna exclui ou trabalha para excluir grande parte do excesso de tempo e de custos do processo de produção. O resultado disso é uma mudança na visão, pois o olhar se volta para a gestão das cadeias de suprimentos (TAYLOR, 2005). Na era de fornecimento global, a competição não está apenas no confronto entre empresas, mas, também, na gestão da cadeia de suprimentos (HAN; PORTINFIEL; LI, 2012).

Para Hofmann (2010), o gerenciamento da cadeia de suprimentos é cada vez mais estratégico, demandando a coordenação sistêmica e alinhada às estratégias da empresa, a fim de melhorar a cadeia de suprimentos e os resultados da empresa.

A gestão da cadeia de suprimentos, recentemente, teve a atenção voltada à criação de sistema de suprimentos mais competitivo. Essa gestão potencializa a redução de custos e otimiza o gerenciamento do estoque, do transporte, da armazenagem e da embalagem, com intuito de aumentar a satisfação do cliente e dos gestores (LONGENECKER *et al.*, 2007)

A cadeia de suprimentos é o conjunto de operações internas e dos relacionamentos com empresas diretas e indiretas, para transformar insumos em saídas, isto é, em produtos que serão entregues aos clientes (ELGAZZAR *et al.*, 2012). A gestão da cadeia de suprimentos é determinada pela natureza de aquisição de matérias primas, e transportes de matéria prima (HOFMANN, 2010).

A gestão da cadeia de suprimentos é estratégica, de modo que o conhecimento, as competências e as habilidades sobre o assunto são fundamentais para o desenvolvimento e realização das metas organizacionais (BARNES; LIAO, 2012).

A gestão da cadeia de suprimentos como estratégia é tão importante que a literatura sobre o assunto está se intensificando gradativamente, e as organizações que não tinham um setor específico para geri-la estrategicamente estão agora criando tal setor (HAN; PORTINFIEL; LI, 2012). Um exemplo reconhecido é o setor de gestão da cadeia de suprimentos do Wal-Mart por apoiar todas as ações com o propósito de fortalecer as parcerias dos participantes e desenvolver uma cadeia de suprimentos fortemente eficiente. A empresa trabalha para cuidar da movimentação de materiais em toda a cadeia produtiva, tornando mais eficiente e mais sincronizada com o mercado, com custos menores diferenciados e mais preparada para concorrer em todas as frentes (SIMCHI-LEVI; KAMINKY; SIMCHI-LEVI, 2010).

A gestão da cadeia de suprimentos pode ser exemplificada quando se diz que é imprescindível que três ou mais organizações compartilhem a mesma visão estratégica, os mesmos riscos e objetivos, em busca de resultados. Esse compartilhamento estratégico pressupõe cooperação e coordenação de áreas específicas em cada empresa e entre as empresas da cadeia, trocando informações e integrando os processos produtivos, e permitindo que as informações e o fluxo de materiais ocorram de maneira eficiente (TEIXEIRA; LACERDA, 2010).

Além disso, como cada empresa tem a rede de relacionamentos específica para as operações, o *design* da cadeia de suprimentos é fundamental para maximizar os resultados de cada empresa e da cadeia em si (HAN; PORTINFIEL; LI, 2012).

As empresas não se tornaram mais competitivas na gestão da cadeia de suprimentos simplesmente por transferirem parte dos custos aos fornecedores; precisaram fazer gestão global competitiva da cadeia de suprimentos, por meio

da criação de valor e redução de custos. A vantagem competitiva por meio de gestão da cadeia pode ser alcançada com a coordenação de atividades interligadas entre parceiros e com gerência de atividades de valor agregado (HAN; PORTINFIEL; LI, 2012).

A gestão estratégica da cadeia de suprimentos refere-se a uma abordagem de gestão orientada para o processo de aquisição de produtos e serviços, produção e entrega de bens e serviços aos clientes, a cooperação entre as empresas envolvidas pertencentes a mesma cadeia de abastecimento é reconhecida atualmente como uma poderosa força na busca da vantagem competitiva (CIGOLINI e PERONA, 2004).

A gestão da cadeia de suprimentos tem sido fator estratégico para as organizações conseguirem êxito na conquista da vantagem competitiva e/ou saírem de situação complicada porque souberam geri-la estrategicamente (BARNES; LIAO, 2012).

## **2.10. O PODER DOS CONCORRENTES COM OS ATIVOS**

O poder dos concorrentes com os ativos pode ser quantificado para se mensurar o desempenho financeiro organizacional, em decorrência da ação do homem. Nos conceitos de administração, os ativos são classificados como positivos (bens e direitos) e negativos (passivos, obrigações a pagar). A riqueza de uma empresa deve ser entendida como a diferença do total de ativos menos o total de passivos, e tal diferença deve ser sempre maior no ativo (FAHL; MANHANI; SILVA, 2009).

Os ativos são caracterizados por agrupar os investimentos feitos na empresa pelos proprietários, vindos do capital inicial, dos lucros obtidos no decorrer do tempo e de terceiros (AZEVEDO *et al.*, 2009).

O grupo de ativos é dividido em ativo circulante e ativo não circulante. O não circulante é composto por: ativo realizável em longo prazo, investimentos,

imobilizados como casa, ponto comercial, edifício e intangível que pode ser o valor da marca; por sua vez, o ativo circulante caracteriza-se por: dinheiro em caixa, depósitos bancários, aplicações financeiras de curto prazo, duplicatas a receber e estoques (FAHL; MANHANI; SILVA, 2009).

O capital de giro é o conjunto de valores aplicados no dia a dia para pagamentos das obrigações, como folha de salários, fornecedores, entre outras contas necessárias para o negócio girar. Faz parte do ativo circulante, e a gestão pode ser fator determinante para o sucesso ou fracasso do negócio, frente à competição (DEGEN, 2009).

Os volumes previstos de vendas, as políticas de níveis de estoques e a previsão de crescimento para os anos seguintes da empresa são base inicial para definição de investimentos em ativos (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Uma demonstração estruturada, que apresente os fatores que influenciam os resultados finais, quanto ao lucro ou prejuízo, auxiliará as decisões do gestor, que terá visão estratégica mais apurada para determinar o melhor caminho a ser seguido. O acionista poderá acompanhar as tendências financeiras e verificar se está aplicando bem os recursos, e, por fim, acompanhar as demonstrações financeiras dos concorrentes no tempo, compará-las com as próprias demonstrações e tomar decisões estratégicas pautadas no poder que o financeiro propicia (AZEVEDO *et al.*, 2009).

Os ativos físicos não precisam ser de propriedade da empresa. O uso consciente e estratégico da terceirização, do *leasing*, do *franchising* e de parcerias pode aumentar o poder de negociação e o alcance da empresa comprometida com os objetivos (KLUYVER; PEARCE, 2010).

## **2.11. A GESTÃO DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS**

A gestão tecnológica tem atraído, cada vez mais, as atenções da academia e das indústrias e tornou-se disciplina autossustentada, devido a sua importância (CETINDAMARA *et al.*, 2009).

A gestão das inovações tecnológicas é o conjunto de atividades que permite à empresa selecionar, desenvolver e comercializar os novos produtos alinhados com a estratégia organizacional, o que lhe permitirá ser mais competitiva e, possivelmente, ter crescimento rentável em longo prazo (LINDA *et al.*, 2011).

Estudiosos no assunto de inovação, como Hitt *et al.* (2001), Hoskisson *et al.* (1999) e Priem, Lee (2012), têm discutido se as inovações tecnológicas são impulsionadas pelos avanços tecnológicos ou pela gestão estratégica de diferenciar-se dos concorrentes e melhorar a demanda de mercado, dada a importância do fator nos dois cenários.

Di Stefano, Gambardella e Verona (2012) destacam a importância do empreendedorismo na gestão da inovação tecnológica e observam que, muitas vezes, a inovação e o empreendedorismo são desenvolvidos em campos diferentes. No entanto, empreendedorismo e inovação estão intimamente ligados.

A inovação tecnológica é um dos principais atributos do empreendedor. Mais, especificamente, o processo de criação de novos produtos, processos produtivos, mercados e formas estratégicas de organização baseiam-se, principalmente, no empreendedorismo. Por outro lado, a própria definição de empreendedorismo incorpora a ideia de explorar oportunidades no ambiente, por meio de inovações tecnológicas, com objetivo de criar riqueza (ROZENFELD; FORCELLINI; AMARAL, 2011). Os avanços tecnológicos também impulsionaram o desenvolvimento de novos produtos e serviços, atrativos ao público global. As organizações inovam de diferentes formas, com novo *design* de produto, atualizações de processos de produção, novas formas de pensar a administração de mercados. A inovação tecnológica é outro item que também resulta, em especial, das pesquisas (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010).

A estratégia tecnológica pode ser o enfoque empresarial para obtenção da vantagem competitiva (ROZENFELD; FORCELLINI; AMARAL, 2011). As novas tecnologias direcionadas ao desenvolvimento de produtos ou processos têm forte relação com as estratégias competitivas, pois melhoram as relações com a qualidade e, conseqüentemente, com desempenho organizacional (ORTEGA, 2010).

A tecnologia é uma das principais indutoras do aumento de produtividade, pois afeta a taxa de crescimento da economia de forma direta. É também uma das maiores promotoras de inovações e alterações na situação do mercado: pode ter vantagem competitiva e, posteriormente, ser a condição indispensável de sobrevivência da empresa (LINDA *et al.*, 2011).

O desenvolvimento de novas tecnologias pode ser essencial para o crescimento de muitas empresas que mantêm a competitividade quando conseguem posicionar bem o novo produto no mercado (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

O desenvolvimento de produtos é considerado, em essência, fator estratégico cada vez mais crítico na gestão competitiva das organizações, com a crescente internacionalização dos mercados, com o aumento da diversidade e variedade de produtos e com a redução da margem de lucro a depender do ciclo de vida do produto (ROZENFELD; FORCELLINI; AMARAL, 2011).

Por meio de lançamentos contínuos, aumenta-se a possibilidade de se chegar mais cedo ao mercado e conquistar melhores resultados. Todavia, para isso, é necessário que toda a estrutura organizacional esteja apoiando: levantamento de mercado, pesquisas e desenvolvimento de produtos, laboratórios, testes piloto, disposição em ousar e assumir riscos. Organizações que adotam esse tipo de estratégia costumam ter objetivos e metas ousadas (COSTA, 2009).

A seleção de novas tecnologias parte de condição necessária: a proximidade com os clientes. Os gestores devem conhecer os clientes e entender muito bem as suas necessidades e requisitos. Advogam Hooley, Piercy e Nicouland

(2011) que a força atual de uma empresa no mercado, em determinado momento, será maior em relação aos concorrentes se ela tiver liderança tecnológica protegida.

O mundo assiste, continuamente, a descobertas de ponta, e a gestão tecnológica apresenta-se sempre essencial (HUANG, 2010). A gestão das inovações tecnológicas é essencial para a busca da vantagem competitiva, a ponto de pesquisas demonstrarem que as empresas intensificam as alianças para acessar, adquirir e alavancar recursos em projetos inovadores, em que possam combinar uso de recursos e diluir os riscos em investimentos pesados (GNYAWALI; PARK, 2011).

Três grandes desafios são enfrentados, quando se pensa em inovações tecnológicas: em primeiro lugar, o ciclo de vida dos produtos está cada vez menor, em função do rápido avanço tecnológico e da mudança rápida de preferência do consumidor; em segundo, as convergências de várias tecnologias; e, por último, o aumento das pesquisas e do desenvolvimento (GNYAWALI; PARK, 2011).

Em um ambiente competitivo e de rápidas mudanças, as empresas que possuem melhor capacidade de inovação tecnológica podem responder com mais eficiência a tais mudanças ou nas necessidades de mudanças de preferência dos clientes, em seguida, obter melhores resultados organizacionais que seus rivais (HUANG, 2011).

Prova disso que Shan e Jolly (2013) afirmaram que a relação é positiva entre a capacidade de investimento em inovação tecnológica e desempenho das empresas, que quanto mais a empresa investe em inovações, melhora a inovação de produtos em relação aos seus concorrentes e seu desempenho global.

A inovação tecnológica, na concorrência livre, pode ser, dependendo do negócio, um dos principais fatores estratégicos de obtenção da vantagem competitiva (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

### 3. PROPOSTA DE UM MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DE UM SEGMENTO ECONÔMICO

Nesta seção, exibe-se a sequência para se chegar à apresentação da proposta de um método para determinação do nível de atratividade de um determinado segmento econômico.

Primeiro: demonstração de uma síntese dos 10 fatores estratégicos competitivos.

Segundo: apresentação de uma proposta de um guia preliminar para quantificar os 10 fatores estratégicos, em que os seis primeiros fatores estão apoiados nas referências Zaccarelli (2012) e Porter (2009).

Esta proposta preliminar auxilia os gestores estratégicos organizacionais para composição quantitativa de cada fator estratégico, os valores a serem encontrados são dependentes de uma pesquisa de campo e são transferidos para **proposta final, que determinará o nível de atratividade de um segmento econômico.**

O resultado de cada fator a ser proposto de forma definitiva subsidiará a análise da pertinência dos fatores e pesos.

Terceiro: demonstração da proposta final de um método de determinação do nível de atratividade de um segmento econômico, que recebe valores do guia preliminar citado no parágrafo acima.

#### 3.1. SÍNTESE DOS PRINCIPAIS FATORES ESTRATÉGICOS COMPETITIVOS

Os diversos autores pesquisados tratam de algum tipo de estratégia predominante. Nesse sentido, a partir do que os autores clássicos enfatizam, e com o intuito de facilitar o entendimento do que foi coletado na revisão da

literatura, foi elaborado o Quadro 09, que contém um resumo das estratégias, autores, assuntos tratados e ano de publicação.

**QUADRO 09- PRINCIPAIS FATORES ESTRATÉGICOS CITADOS PELOS AUTORES CLÁSSICOS**

	<b>Estratégias</b>	<b>Clássico (s)</b>	<b>Resumo dos Assuntos</b>	<b>Ano</b>
01	Poder dos entrantes	Michael E. Porter Zaccarelli	Quanto maior a dificuldade de entrada em um negócio, menor a concorrência.	2009 2012
02	Poder de saída	Michael E. Porter Zaccarelli	A facilidade de vender um negócio sinaliza que o negócio é bom, e negócio bom muitas pessoas querem comprar.	2009 2012
03	Poder de negociação dos fornecedores	Michael E. Porter Zaccarelli	Quanto maior o poder do fornecedor, menor serão as condições especiais à empresa compradora.	2009 2012
04	Poder de negociação dos clientes	Michael E. Porter Zaccarelli	Quanto maior o poder de negociação do cliente, pior para empresa, pois ele pode impor o preço de compra.	2009 2012
05	Rivalidade de produtos iguais	Michael E. Porter Zaccarelli	Quanto maior o número de produtos iguais competindo no mesmo mercado, maior a concorrência.	2009 2012
06	Rivalidade de produtos substitutivos	Michael E. Porter Zaccarelli	Quanto maior o número de produtos substitutos, maior a concorrência.	2009 2012
07	Rivalidade de produtos internacionais	D'Aveni	Quanto maior a concorrência internacional, maior a competitividade.	2010
08	Posicionamento de mercado	Henry Mintzberg Graham Hooley	Quanto melhor o posicionamento do produto, menor a concorrência naquele posicionamento.	2011
09	Gestão da cadeia de suprimentos	Donald J. Bowersox Samuel	Quanto melhor a estratégia de gestão da cadeia de suprimentos, melhor a competitividade.	2007 2011
10	Inovação tecnológica	D'Aveni	Dependendo do negócio, quanto maior a capacidade de inovação tecnológica, melhor a rentabilidade.	2011

Fonte: Autor, 2014.

Na próxima seção, apresentam-se quadros com questões como guia para pesquisas de campo com os gestores estratégicos das organizações para se quantificar cada fator estratégico citado no Quadro 09. O que será exposto na sequência foi desenvolvido com um fator estratégico e questões de pesquisa com base em autores especialistas em cada assunto.

### **3.2. MÉTODO PRELIMINAR PARA AVALIAÇÃO DE CADA FATOR ESTRATÉGICO**

Nesta seção serão apresentados 10 quadros, um para cada fator estratégico predominante, com os aspectos relacionados com a composição de cada fator para se usar como uma ferramenta de pesquisa de campo e assim compor os resultados de todos os quadros preliminares, com uso estatístico da mediana.

Síntese dos passos do método:

Passo a: Medição via quadros preliminares dos 10 fatores estratégicos

Passo b: Consolidação na Tabela 1 de nível de competitividade, atratividade e capacidade relativa de gerar lucro.

O método de análise preliminar para quantificação de cada fator estratégico é ferramenta ou guia para ajudar a se obter maior precisão do valor de cada fator competitivo. Os valores a serem atribuídos nos quadros vão de 1 a 5 e avaliam vários aspectos referentes à composição da mediana final para cada fator competitivo.

Acentua Pádua (2011) que as experiências indicam “que o uso da escala de 1 a 5 é suficiente para o levantamento de resultados confiáveis” neste tipo de análise. Os resultados finais dos quadros e tabelas a seguir serão apresentados por meio da mediana, em função de ser uma medida central que separa a metade inferior da amostra.

Para Crespo (2013) a mediana é uma medida central, um número que caracteriza variável de tal forma que este número de um grupo de dados ordenados separa a metade inferior da amostra, população ou distribuição de probabilidade.

### 3.2.1. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA BARREIRA DE ENTRADA

O fator barreira de entrada está relacionado com os obstáculos encontrados pelos empreendedores para entrar em determinado negócio. Quanto menor a dificuldade de entrar em determinado negócio, mais aumenta o nível competitivo e, por consequência, diminui a atratividade do negócio (PORTER, 2009). No Quadro 10 o valor de quantificação número 1 significa que o fator estratégico tem pouca intensidade ou até uma possível vulnerabilidade estratégica para o negócio e o valor 5 significa que é um fator forte em intensidade, para uma organização cuja competitividade não é nem beneficiada e nem prejudicada, pelo fator em consideração cabe a nota 3, para uma possível vantagem competitiva no setor. Quanto maior a barreira de entrada no negócio, maior será a pontuação.

**QUADRO 70- QUANTIFICAÇÃO DO FATOR BARREIRA DE ENTRADA**

	Termos relacionados com a composição do fator estratégico da barreira de entrada	Descrição detalhada de cada aspecto ligado ao fator estratégico da barreira de entrada	Quantificação (1 a 5)
1	<b>Investimento</b>	Quanto maior o investimento, maior a dificuldade de novos concorrentes, maior a pontuação.	
2	<b>Marca forte</b>	A facilidade de adquirir conceituada marca facilita a entrada de novos concorrentes. Quanto maior a facilidade, menor a pontuação.	
3	<b>Normas burocráticas para entrada no negócio</b>	Quanto mais fácil atender à burocracia, maior a facilidade na entrada de novos concorrentes. Quanto mais burocrático for para entrar no negócio, maior a pontuação.	
4	<b>Mudança de fornecedor</b>	Quanto mais fácil mudar de fornecedor, menor a pontuação.	
5	<b>Aspectos peculiares</b>	Quanto mais aspectos peculiares existirem dificultando a entrada no negócio, maior a pontuação.	
		<b>Resultado final:</b> mediana.	

Fonte: Baseado em Porter (2009) e Zaccarelli (2012).

Deve ser dada maior atenção na atribuição dos valores desses aspectos, pois quanto maior o valor atribuído, maior a barreira de entrada.

### 3.2.2. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA BARREIRA DE SAÍDA

A barreira de saída está pautada nos obstáculos encontrados pelos empreendedores quando tentam vender a empresa e/ou encerrar as atividades, pois, quanto maior a dificuldade para vender uma empresa, maior o nível competitivo e, por consequência, menor será a atratividade. O negócio com menor competitividade é, geralmente, mais atrativo e disso decorre a facilidade de vender a empresa (PORTER, 2009). Neste quadro o valor de quantificação número 1 significa que o fator estratégico tem pouca intensidade ou até uma possível vulnerabilidade estratégica para o negócio e o valor 5 significa que é um fator forte em intensidade para uma possível vantagem competitiva no setor. É imprescindível atentar-se à atribuição desses valores, visto que quanto maior o valor atribuído, menor a barreira de saída (Quadro 11).

**QUADRO 81- QUANTIFICAÇÃO DA BARREIRA DE SAÍDA**

	<b>Termos relacionados com a composição do fator estratégico da barreira de saída</b>	<b>Descrição detalhada dos aspectos referentes à composição do fator estratégico da barreira de saída</b>	<b>Quantificação (1 a 5)</b>
<b>1</b>	<b>Número de concorrentes</b>	O número elevado de concorrentes em determinado setor pode dificultar a venda da empresa. Quanto menor a concorrência no setor, maior a pontuação.	
<b>2</b>	<b>Tempo de recuperação dos investimentos</b>	Quanto mais difícil for para o empreendedor recuperar os investimentos feitos na empresa, no encerramento das atividades, mais difícil de vendê-la ou fechá-la. Quanto mais fácil recuperar os investimentos feitos, maior a pontuação.	
<b>3</b>	<b>Dificuldades financeiras para fechamento da empresa</b>	Quanto menor a dificuldade em assumir os custos, maior a pontuação.	
<b>4</b>	<b>Restrições legais e sociais para o fechamento da empresa</b>	Quanto menores as restrições, maior a pontuação.	
<b>5</b>	<b>Aspectos emocionais do proprietário</b>	Aspectos emocionais do proprietário para encerramento da empresa. Quanto maiores os aspectos emocionais, maior a pontuação.	
		<b>Resultado final: mediana.</b>	

Fonte: Baseado em Porter (2009) e Zaccarelli (2012).

As barreiras de saída referem-se ao risco inerente ao negócio. Quanto maiores as barreiras de saída, maior o risco que uma empresa apresenta. Quanto menores as barreiras de saída, menor o risco de a empresa se desligar desse setor (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

### 3.2.3. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DO POSICIONAMENTO DE MERCADO

O posicionamento de mercado estratégico refere-se à posição que a empresa e o produto ocupam na percepção do cliente (HASSAN, 2012). Neste quadro o valor de quantificação número 1 significa que o fator estratégico tem pouca intensidade ou até uma possível vulnerabilidade estratégica para o negócio e o valor 5 significa que é um fator forte em intensidade para uma possível vantagem competitiva no setor. Quanto melhor o posicionamento ocupado, melhor a pontuação; quanto pior o posicionamento e a dificuldade em se reposicionar, menor a pontuação (Quadro 12).

**QUADRO 12- QUANTIFICAÇÃO DO FATOR DE POSICIONAMENTO DE MERCADO**

	<b>Termos relacionados à composição de posicionamento estratégico</b>	<b>Descrição detalhada dos aspectos referentes à composição do fator de posicionamento estratégico</b>	<b>Quantificação (1 a 5)</b>
<b>1</b>	Grande número de concorrentes na mesma posição	Quanto maior o número de concorrentes no mesmo posicionamento, menor deverá ser a pontuação.	
<b>2</b>	Melhor posicionamento atual em relação aos concorrentes	A pontuação deverá ser maior.	
<b>3</b>	Potencial alto para atender posicionamento	A pontuação deverá ser maior.	
<b>4</b>	Baixo número de concorrentes	Menor o número de concorrentes no mesmo posicionamento. Margens de lucro serão altas. A pontuação deverá ser maior.	
<b>5</b>	Mercado em crescimento	Ajuda na afirmação do posicionamento. Pontuação maior.	
<b>6</b>	Liderança tecnológica protegida	Se sim, a pontuação deverá ser alta.	
		<b>Resultado final: mediana</b>	

Fonte: Baseado em Hooley, Piercy e Nicouland (2011).

“O negócio com melhor posição de competitividade é, na maioria das vezes, mais atrativo e, conseqüentemente, é mais rentável” (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011, p. 391).

#### **3.2.4. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DO PODER DOS CLIENTES ATUAIS**

A medição, neste fator, está no poder de compra dos clientes em relação ao poder da empresa.

Quando o cliente tem poder de negociação, consegue melhorar o preço e as condições de compra. A empresa se vê, muitas vezes, na posição de aceitar, pois, se assim não o fizer, o cliente terá muita facilidade em trocar de fornecedor (GHAZAVI e CHERAGHALI, 2013).

Neste quadro o valor de quantificação número 1 significa que o fator estratégico tem pouca intensidade ou até uma possível vulnerabilidade estratégica para o negócio e o valor 5 significa que é um fator forte em intensidade para uma possível vantagem competitiva no setor.

Quanto menor o poder do cliente, menor o nível competitivo e, por consequência, melhor a atratividade do negócio (PORTER, 2009).

Quanto menor o poder dos clientes nas compras, melhor a pontuação, quanto melhor a pontuação encontrada no final do quadro, aumenta a possível vantagem competitiva no fator em relação a seus concorrentes, como detalhado a seguir no Quadro 13.

**QUADRO 13- QUANTIFICAÇÃO DO FATOR DE PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES**

	<b>Termos relacionados à composição de poder de negociação dos clientes</b>	<b>Aspectos referentes à composição do fator de poder de negociação dos clientes</b>	<b>Quantificação (1 a 5)</b>
<b>1</b>	Opções de escolha do cliente	Poucas empresas vendedoras, menor o poder do cliente na negociação, por falta de opções na escolha. Quanto menor a opção de escolha dos clientes, maior pontuação.	
<b>2</b>	Empresas com prazos curtos para negociação	As empresas trabalham com produtos com prazos curtos para negociação ou que não podem ser estocados, e a empresa se vê na situação de negociar rapidamente, o que é ruim para o empresário. Se a empresa estiver na situação de ter que negociar rapidamente, menor a pontuação.	
<b>3</b>	Fraco poder de compra cliente	Situação boa para o empreendedor se o poder do cliente é fraco em relação à empresa vendedora; o cliente compra pouco e não tem condições financeiras de impor nada na negociação. O poder do cliente é fraco, maior pontuação.	
<b>4</b>	Possibilidade de blefe do cliente em função da concorrência	Forte concorrência pode facilitar ao cliente blefar nas negociações. Maior possibilidade de blefe, menor pontuação.	
<b>5</b>	Custos na renegociação	Quanto maiores os custos na renegociação com o cliente, pior para o negócio. Quanto maiores os custos na renegociação com cliente, menor a pontuação.	
		<b>Resultado final: mediana.</b>	

Fonte: Baseado em Porter (2009) e Zaccarelli (2012).

Quanto menor o poder do cliente na negociação, maior será a pontuação.

### 3.2.5. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA RIVALIDADE ATUAL

A medição deste fator está na competitividade entre as empresas existentes no mercado.

Neste quadro o valor de quantificação número 1 significa que o fator estratégico tem pouca intensidade ou até uma possível vulnerabilidade estratégica para o negócio e o valor 5 significa que é um fator forte em intensidade para uma possível vantagem competitiva no setor.

Quanto menor a concorrência, menor será o nível competitivo e, por consequência, melhor será a atratividade do negócio (PORTER, 2009), como verificado no Quadro 14.

**QUADRO 14- QUANTIFICAÇÃO DO FATOR DE RIVALIDADE**

	<b>Termos relacionados à composição de rivalidade atual</b>	<b>Aspectos referentes ao fator de rivalidade atual</b>	<b>Quantificação (1 a 5)</b>
<b>1</b>	<b>Equilíbrio na concorrência</b>	Quanto mais equilibrados na competição os concorrentes forem, maior será a competitividade e menos atrativo será o negócio. Quanto mais equilibrada a competição, menor a pontuação.	
<b>2</b>	<b>Mercado estagnado</b>	Estagnação do mercado, mercados estagnados ou com lento crescimento tendem a ter maior concorrência. Quanto maior a estagnação ou lentidão, menor a pontuação.	
<b>3</b>	<b>Custos fixos</b>	Custos fixos altos em relação ao lucro líquido é sinal de maior concorrência no setor. Quanto maiores os custos em relação aos lucros, menor a pontuação.	
<b>4</b>	<b>Diferenciação</b>	Pouca diferenciação entre concorrentes aumenta a competição. Quanto menor a diferenciação, menor pontuação.	
<b>5</b>	<b>Ociosidade da empresa</b>	Se a capacidade ociosa das empresas for grande por demanda, maior será a disputa, e, por consequência, maior a concorrência. Quanto maior a ociosidade, menor a pontuação.	
		<b>Resultado final: mediana.</b>	

Fonte: Baseado em Hooley, Piercy e Nicouland (2011) e Zaccarelli (2012).

Quanto menor a competitividade entre as empresas atuais, maior a pontuação.

### 3.2.6. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA RIVALIDADE DOS PRODUTOS INTERNACIONAIS

A medição deste fator está na competitividade entre as empresas existentes no mercado. Quanto menor a concorrência, menor será o nível competitivo e, por consequência, melhor será a atratividade do negócio (PORTER, 2009). Neste quadro o valor de quantificação número 1 significa que o fator estratégico tem pouca intensidade ou até uma possível vulnerabilidade estratégica para o negócio e o valor 5 significa que é um fator forte em intensidade para uma possível vantagem competitiva no setor. Quanto menor a competitividade de produtos internacionais, maior a pontuação final (Quadro 15).

**QUADRO 15- QUANTIFICAÇÃO DO FATOR DE RIVALIDADE COM PRODUTOS INTERNACIONAIS**

	<b>Termos relacionados à composição da rivalidade dos produtos internacionais</b>	<b>Aspectos referentes ao fator de rivalidade com produtos internacionais</b>	<b>Quantificação (1 a 5)</b>
1	<b>Recursos naturais e tecnológicos</b>	Os recursos naturais e avanços tecnológicos são fatores para desenvolvimento do produto. Se os recursos e avanços forem únicos, maior a pontuação.	
2	<b>Tempo de entrega</b>	O prazo de entrega dos produtos internacionais rivais. Quanto maior o prazo de entrega dos produtos internacionais rivais, maior a pontuação.	
3	<b>Relacionamentos com canais e representantes</b>	O sucesso nas transações internacionais é dependente de fortes relacionamentos com canais de distribuição e representantes de vendas. Quanto melhor o relacionamento, melhor pontuação.	
4	<b>Quantidade de concorrentes</b>	Quanto maior a quantidade de rivais internacionais competindo com nacionais, mais complicado para atingir as metas. Quanto maior o número de produtos internacionais competindo, menor a pontuação.	
5	<b>Regulamentações tributárias</b>	As regulamentações tributárias são fatores que dificultam as negociações. Quanto mais difícil for a adaptação das empresas, menor a pontuação.	
6	<b>Garantias</b>	Quanto maiores as garantias de abastecimento e desenvolvimento dos produtos internacionais dos rivais, menor a pontuação.	
		<b>Resultado final: mediana.</b>	

Fonte: Baseado em Cavusgil, Knight e Roisenberg (2010) e Hooley, Piercy e Nicouland (2011).

A medição neste fator está relacionada aos produtos internacionais que interferem na competitividade nacional. Quanto menor a interferência da concorrência com produtos internacionais, menor o nível competitivo e, por consequência, melhor a atratividade do negócio (D'AVENI, 2010).

### **3.2.7. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DO PODER DO FORNECEDOR INTERFERINDO NA COMPETIÇÃO**

Este fator estratégico tem relação direta com o poder do fornecedor na negociação.

Um fornecedor com muito poder na negociação tende a vender com maiores preços e sem condições especiais, principalmente quando negocia com empresas que compram pouco, sem poder de negociação, e nesse cenário têm sérias dificuldades estratégicas (PORTER, 2009).

Neste quadro o valor de quantificação número 1 significa que o fator estratégico tem pouca intensidade ou até uma possível vulnerabilidade estratégica para o negócio e o valor 5 significa que é um fator forte em intensidade para uma possível vantagem competitiva no setor.

Quanto menor o poder de negociação dos fornecedores, maior será o valor final apresentado no Quadro 16.

**QUADRO 96- QUANTIFICAÇÃO DO FATOR DO PODER DE NEGOCIAÇÃO DO FORNECEDOR**

	<b>Termos relacionados à composição do poder do fornecedor</b>	<b>Aspectos referentes à composição do fator de poder do fornecedor interferindo na competição</b>	<b>Quantificação (1 a 5)</b>
<b>1</b>	<b>Muitos fornecedores e poucos compradores</b>	Se muitos fornecedores oferecem condições parecidas ao número pequeno de compradores concorrentes, maior a pontuação.	
<b>2</b>	<b>Prazo de pagamento do fornecedor</b>	Se os prazos de pagamentos dos fornecedores são curtos e rígidos para fechar negócio, o poder da empresa na negociação será baixo. Se o poder da empresa é baixo, menor a pontuação.	
<b>3</b>	<b>Prazo de entrega do fornecedor</b>	Se o fornecedor vende para seus rivais e tem prazo curto na entrega, menor a pontuação.	
<b>4</b>	<b>Poder da empresa</b>	Se o poder de compra da empresa é grande em relação ao fornecedor, a empresa será melhor na negociação. Poder da empresa é grande, pontuação maior.	
<b>5</b>	<b>Custos de negociação</b>	Quanto maiores os custos na negociação, maior será o empenho para obter vantagens sobre os fornecedores. Quanto maiores os custos, menor a pontuação.	
<b>6</b>	<b>Parceria com fornecedor</b>	A empresa tem privilégios de parcerias com fornecedores estratégicos em relação seus concorrentes? Quanto maior os privilégios da empresa em parcerias com seus fornecedores estratégicos, maior pontuação.	
<b>7</b>	<b>Blefes na Negociação</b>	Se empresa tem maiores possibilidades de blefes nas negociações, maior a pontuação.	
		<b>Resultado final: mediana.</b>	

Fonte: Baseado em Kluyver e Pearce (2010); Porter (2009); Zaccarelli (2012).

**3.2.8. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS INTERFERINDO NA GESTÃO ESTRATÉGICA**

Neste quadro o valor de quantificação número 1 significa que o fator estratégico tem pouca intensidade ou até uma possível vulnerabilidade

estratégica para o negócio e o valor 5 significa que é um fator forte em intensidade para uma possível vantagem competitiva no setor.

Quanto maior o poder organizacional no fator de gestão da cadeia de suprimentos em relação aos concorrentes, maior valor final no Quadro 17.

**QUADRO 17- QUANTIFICAÇÃO DO FATOR DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

	<b>Termos relacionados à composição da gestão da cadeia de suprimentos</b>	<b>Aspectos referentes à composição do fator gestão da cadeia de suprimentos</b>	<b>Quantificação (1 a 5)</b>
<b>1</b>	<b>Custos de estoque</b>	Quanto menores os custos de estoque em relação aos concorrentes, melhor a margem de contribuição. Quanto menores os custos com estoque, melhor a pontuação.	
<b>2</b>	<b>Tempo de entrega dos fornecedores</b>	Quanto menor o tempo de entrega dos fornecedores e na quantidade exata da necessidade da empresa em relação aos seus concorrentes, maior a pontuação.	
<b>3</b>	<b>Custos de transporte</b>	Os custos de transporte podem ser o diferencial competitivo em relação aos concorrentes. Quanto menores os custos, melhor a pontuação.	
<b>4</b>	<b>Gestão do transporte</b>	Eficiência na gestão do transporte em relação aos concorrentes. Quanto melhor a eficiência, melhor a pontuação.	
<b>5</b>	<b>Satisfação do cliente</b>	Como está a satisfação dos clientes da sua empresa no recebimento de produtos, comparando com seus concorrentes? Quanto maior a satisfação dos clientes da sua empresa, maior a pontuação.	
		<b>Resultado final: mediana.</b>	

Fonte: Baseado em Calixto, Formigoni e Stettiner (2011); Hooley, Piercy e Nicouland (2011); Kluyver e Pearce(2010).

### 3.2.9. MÉTODO DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA INTERFERINDO NA COMPETIÇÃO

Existem setores como os de telecomunicações, automotivos, eletrodomésticos, que são muito dependentes de inovações tecnológicas, e dependem de avanços tecnológicos constantes. Deve-se entender como estão esses avanços em relação aos concorrentes, pois, quanto mais tempo as empresas demorarem a promover inovações, maiores problemas competitivos elas acabarão por desenvolver (D'AVENI, 2010). No quadro o valor de quantificação número 1 significa que o fator estratégico tem pouca intensidade ou até uma possível vulnerabilidade estratégica para o negócio e o valor 5 significa que é um fator forte em intensidade para uma possível vantagem competitiva no setor. Quanto maior o poder organizacional no fator de inovações tecnológicas em relação aos seus competidores, maior pontuação final no Quadro 18.

**QUADRO 18- QUANTIFICAÇÃO DO FATOR DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**

	<b>Termos relacionados à composição do fator inovação tecnológica</b>	<b>Aspectos referentes à composição do fator inovação tecnológica na competição</b>	<b>Quantificação (1 a 5)</b>
1	<b>O tempo para desenvolvimento</b>	O tempo para desenvolver e comercializar novo produto é menor que o da concorrência. Quanto menor o tempo, maior a pontuação.	
2	<b>A frequência no lançamento de novos produtos</b>	A constância no lançamento de produtos pode conter a concorrência, criar e manter posição de liderança de mercado. Quanto maior a frequência, maior pontuação.	
3	<b>Os custos com inovações</b>	Os custos com as inovações devem ser inferiores aos dos concorrentes. Quanto menores os custos, maior pontuação.	
4	<b>O risco</b>	O risco do negócio cresce quanto menor for a capacidade do empreendedor. Os riscos envolvidos são menores que os dos concorrentes. Quanto menores os riscos, maior pontuação.	
5	<b>Programas de inovação</b>	O programa de inovação e desenvolvimento é planejado e apoiado pela cúpula da empresa ao longo do tempo. Quanto melhor estruturado em relação aos concorrentes, maior a pontuação.	
6	<b>Desenvolvendo para mercado</b>	Se a empresa desenvolve melhor que as concorrentes o que o mercado quer, maior a pontuação.	
7	<b>Relação entre estratégia e engenharia</b>	Se a relação entre a engenharia de inovação e o setor estratégico da organização é boa, a pontuação é maior.	
<b>Resultado final: mediana.</b>			

Fonte: Baseado em (2009); Hooley, Piercy e Nicouland (2011); Kotler e Armstrong (2011).

Quanto mais rápida e eficiente a empresa agir nas inovações tecnológicas, maior será a pontuação.

### 3.2.10. MÉTODO DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS INTERFERINDO NA COMPETIÇÃO

A quantificação deste fator tem relação com a quantidade de produtos substitutos que competem no mercado. Quanto maior a quantidade de produtos substitutos, maior o nível competitivo e, por consequência, pior a atratividade do negócio (PORTER, 2009). Neste quadro o valor de quantificação número 1 significa que o fator estratégico tem pouca intensidade ou até uma possível vulnerabilidade estratégica para o negócio e o valor 5 significa que é um fator forte em intensidade para uma possível vantagem competitiva no setor. Quanto menor o número de produtos substitutos competindo no mesmo setor, menor será a pontuação final no Quadro 19.

**QUADRO 109- QUANTIFICAÇÃO DO FATOR DE PRODUTOS SUBSTITUTIVOS**

	<b>Termos relacionados à composição do fator produtos substitutos</b>	<b>Aspectos referentes à composição do fator produtos substitutos concorrentes</b>	<b>Quantificação (1 a 5)</b>
<b>1</b>	<b>O preço</b>	O preço do produto substituto dos rivais é mais estratégico que o do produto principal da sua empresa. Quanto mais atraente o preço do produto substituto, menor a pontuação.	
<b>2</b>	<b>Os benefícios</b>	Os benefícios oferecidos para trabalhar com produto substituto dos concorrentes são atraentes. Quanto mais benefícios, menor a pontuação.	
<b>3</b>	<b>Aceitação dos clientes</b>	Aceitação dos clientes referente aos custos para trabalhar com produto substituto do concorrente. Quanto maior aceitação, menor a pontuação.	
<b>4</b>	<b>A confiabilidade</b>	Quanto maior a confiabilidade e a funcionalidade do produto substituto do concorrente, menor a pontuação.	
<b>5</b>	<b>Satisfação dos clientes</b>	Quanto menor a satisfação do cliente em relação ao produto substituto do concorrente, menor a pontuação.	
		<b>Resultado final: mediana.</b>	

Fonte: Baseado em Porter (2009) e Zaccarelli (2012).

### 3.3. MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DE UM SEGMENTO ECONÔMICO

Nesta seção, os resultados finais encontrados nos quadro preliminares de cada fator apresentados acima devem ser transferidos para a Tabela 1 que, após o fechamento dos cálculos necessários, seja apresentado o nível de competitividade do setor, a atenção maior ou menor a cada fator estratégico.

Na transferência dos valores do quadro preliminar para a proposta final pode ser usado ( X ) ou ( n° ) que deve ser transferido para próxima coluna que representa a intensidade da vantagem competitiva do fator estratégico no negócio.

As avaliações finais da Tabela 1 utilizam uma escala de 1 a 5, na qual o 1 tende a um fator estratégico de menor atratividade e o 5 tende a um fator estratégico de maior atratividade do negócio, para uma organização cuja a competitividade e atratividade não é nem beneficiada e nem prejudicada, pelo fator em consideração cabe a nota 3.

O critério do farol ou painel de Bordo, como são chamados, são utilizados na tabela 1 com as cores verde, amarela e vermelha, são utilizados para trabalhar como um "painel de atenção aos indicadores", painel de um automóvel (indicador de velocidade, indicador de rotações do motor, indicador de temperatura do motor, indicador do nível do óleo etc.) ou como um painel de aeronave, contendo indicadores mostradores, compartimentos e, às vezes, controles; originalmente uma proteção contra as condições climáticas ou interferências do ambiente competitivo que merece atenção ou ações (KAPLAN e NORTON, 2006).

Observação sobre uso do **critério do farol**, somente após o levantamento do resultado de cada fator estratégico e que se atribuirá a cor do farol na última coluna, mantendo somente a cor indicada, **não** usar as cores restantes. Motivo, não atrapalhar a percepção do usuário da ferramenta.

**TABELA 1- QUANTITATIVO PARA DETERMINAR O NÍVEL DE ATRATIVIDADE**

Fatores Estratégicos do Mercado		Negócio mais atrativo		Médio	Negócio menos atrativo		Fatores de Atenção Estratégica da Empresa	
N	Tipos:	5	4	3	2	1	Qual a Intensidade do fator na Vantagem Competitiva ou na posição privilegiada da empresa? (Nota de 0 a 5)	Critério do Farol: A cor correta do Farol: - Vermelho (Perigo 1 e 2) - Amarelo (Atenção 3) - Verde (Muito bom 4 e 5)
1	Barreira de entrada							4 e 5.....( )  3 ..... ( )  1 e 2 . ( ) 
2	Barreira de saída							4 e 5.....( )  3 ..... ( )  1 e 2 . ( ) 
3	Posicionamento de mercado							4 e 5.....( )  3 ..... ( )  1 e 2 . ( ) 
4	Poder de compra dos Clientes atuais e potenciais.							4 e 5.....( )  3 ..... ( )  1 e 2 . ( ) 
5	Rivalidade de produtos iguais nacionais							4 e 5.....( )  3 ..... ( )  1 e 2 . ( ) 
6	Rivalidade de produtos iguais internacionais							4 e 5.....( )  3 ..... ( )  1 e 2 . ( ) 
7	Poder do fornecedor							4 e 5.....( )  3 ..... ( )  1 e 2 . ( ) 
8	Gestão da Cadeia de suprimentos							4 e 5.....( )  3 ..... ( )  1 e 2 . ( ) 
9	Inovação Tecnológica							4 e 5.....( )  3 ..... ( )  1 e 2 . ( ) 
10	Produto Substituto (número de produtos)							4 e 5.....( )  3 ..... ( )  1 e 2 . ( ) 
<b>Resultado do Total de Pontos:</b>							<b>Espaço abaixo livre para observações sobre particularidades do negócio:</b>	
<b>Total de Pontos:</b> - Ótima atratividade: 42 a 50 pontos. - Boa atratividade: 34 a 41 pontos - Mediana: 26 a 33 pontos - Regular Atratividade: 18 a 25 pontos - Pouco atrativo: 10 a 17 pontos							..... ..... .....	
<b>Colocar X conforme total de Pontos acima:</b> - Ótima atratividade:..... ( ) - Boa atratividade:.....( ) - Mediana: .....( ) - Regular Atratividade:..... ( ) - Pouco atrativo: .....( )							..... ..... .....	

Fonte: Autor, 2014.

A partir desses dados, pretende-se obter outros resultados como: pontuação que enquadrar para definir o nível de atratividade, competitividade de cada fator; capacidade relativa de gerar lucro. Os fatores do farol, sinalizados em vermelho na Tabela 1, devem ser vistos como vulnerabilidade no negócio.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA DE CAMPO**

Nesta seção, são descritos os resultados da pesquisa de campo com os gestores estratégicos das operadoras e empresas do setor de telecomunicações, com o objetivo geral de validar o modelo proposto; os resultados dos objetivos específicos serão demonstrados de forma sequenciada.

### **4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

#### a) Aspecto Porte Organizacional

As empresas pesquisadas são todas de grande porte no setor de telecomunicação. O setor de telecomunicações é muito competitivo, com alta movimentação econômico-financeira. As empresas pesquisadas atualmente, no Brasil, estão entre as seis maiores empresas do setor, são elas, Vivo, Oi, TIM, Claro, Embratel e Ericsson.

#### b) Os entrevistados das empresas pesquisadas

Total de oito entrevistados que ocupam os seguintes cargos nas Telecom:

- Dois gestores executivos de negócios corporativos (Oi);
- Um diretor comercial da Oi;
- Um diretor regional de negócios e rede (Vivo);
- Um gestor de negócios regional (Vivo);
- Um gestor de negócios corporativos (Embratel);
- Um gestor de negócios (Claro);
- Um gerente de operações (Ericsson Telecomunicações).

## 4.2. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS NO USO DA PROPOSTA DO MÉTODO DE ANÁLISE

Nesta seção, serão demonstrados os resultados de cada fator estratégico encontrado na pesquisa de campo com gestores de negócios das empresas selecionadas.

### 4.2.1. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA BARREIRA DE ENTRADA

Demonstração dos resultados e obtenção de conhecimento quantitativo a respeito da barreira de entrada ou, para melhorar entendimento, das “ameaças de novos entrantes no negócio”. Para Porter (2009), saber como está o nível da barreira de entrada em um negócio é importante, pois trata-se de um fator limitante do potencial de lucro do setor. O Quadro 20 traz os resultados referentes à barreira de entrada. Quanto menor a atribuição de valor final, maiores as barreiras e dificuldades de entrada no negócio.

**QUADRO 20- RESULTADOS DAS QUALIFICAÇÕES DO FATOR BARREIRA DE ENTRADA**

	Fator estratégico da barreira de entrada	VIVO (1 A 5)	OI (1 A 5)	EMBRATEL (1 A 5)	CLARO (1 A 5)	ERICSSON (1 A 5)
1	Investimento	5	5	5	3	4
2	Marca forte	5	4	5	2	4
3	Normas burocráticas para entrada no negócio	5	4	5	5	2
4	Mudança de fornecedor	3	2	3	1	3
5	Aspectos peculiares	5	5	5	5	2
	Resultado final de cada operadora: mediana	5	4	5	3	4
Resultado geral de todas operadoras: mediana			4			

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

Quanto maior o resultado final encontrado no Quadro 20, menores serão as tendências de novas ameaças de novos concorrentes no negócio.

Os resultados demonstram uma mediana final de 4, com boa atratividade, em uma escala de 1 a 5, sinalizando que a ameaça de novos entrantes no negócio para competirem é relativamente baixa, o que evidencia o potencial relativo de lucro, considerado este fator isoladamente, é bom.

Os resultados demonstrados no Quadro 20 relativos ao fator barreira de entrada evidenciaram a dificuldade de novos entrantes no negócio, por consequência, isso diminui as possibilidades de novos concorrentes brigando por fatias do lucro do setor.

Para Hooley, Piercy e Nicouland (2011), quando a ameaça de novos entrantes é alta, as empresas já estabelecidas no setor precisam de maior atenção aos preços ou reforçar seus investimentos, para inibir novos concorrentes.

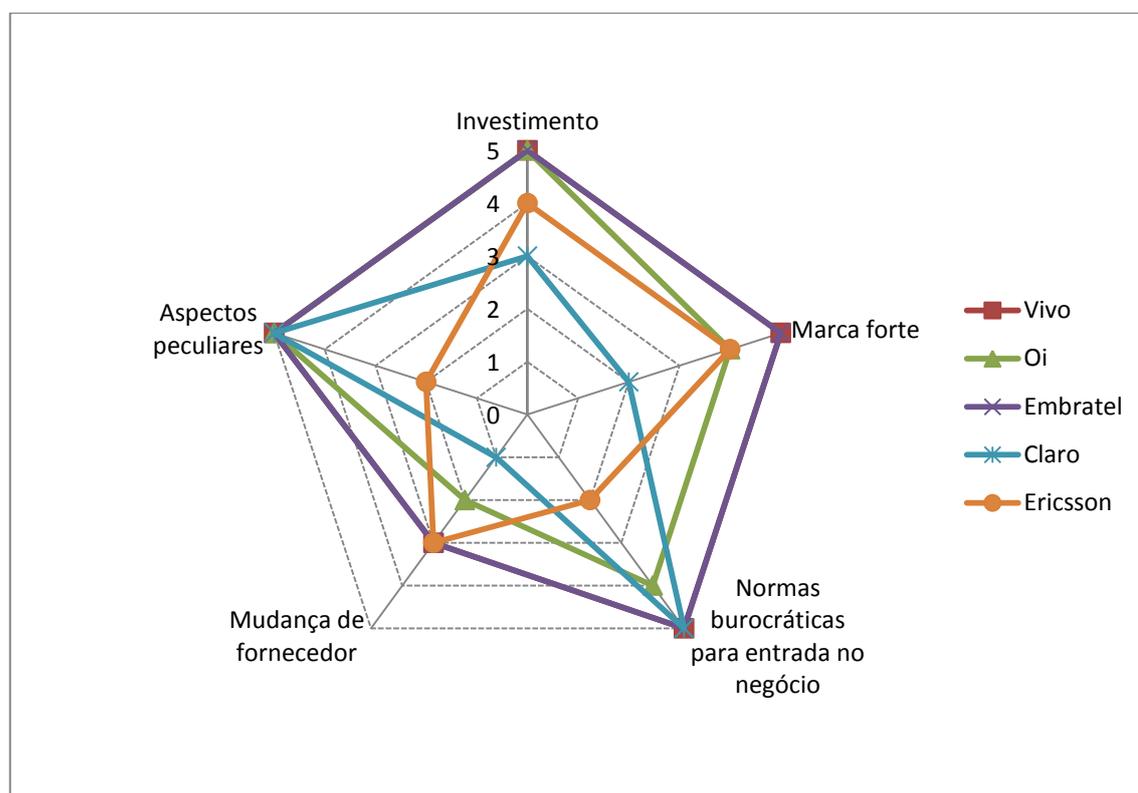
Ainda falando em preço, para Matsui (2012), quando se tem conhecimento do nível da barreira de entrada, é possível se administrar melhor o jogo de fixação de preços. A barreira de entrada alta pode facilitar uma política de preços com maiores margem de lucro.

Para Porter (2009), no varejo de cafés especiais, por exemplo, ameaças de novos entrantes são altas, o que significa que a Starbucks deve investir com agressividade na modernização de suas lojas e menus.

Ao contrário, do exemplo de Porter, mencionado acima no qual as ameaças são altas, nas operadoras de telecomunicação, as ameaças de novos entrantes ou novos concorrentes são baixas, os investimentos de entrada no negócio são altos, em particular, também são necessários investimentos constantes em novas tecnologias, o que é inerente ao negócio, como demonstra o quadro abaixo com os resultados da pesquisa.

O Gráfico 1 mostra comparativamente a intensidade de cada um dos aspectos preliminares ligados a barreira de entrada no negócio das operadoras de telecomunicação.

**GRÁFICO 1- ASPECTOS LIGADOS À BARREIRA DE ENTRADA**



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

O Gráfico 1 deixa claro a dificuldade de entrada no negócio em função do alto investimento necessário. Outro item que se destacou foi a dificuldade de entrada no negócio em função de aspectos peculiares, uma vez que neste negócio há órgão de controle governamental. Mais um item que chamou a atenção foi a dificuldade de entrada no negócio em função de marcas fortes, o que evidencia que as marcas exercem grande influência conforme gráfico acima. Quase a totalidade das operadoras demonstrou a importância da marca como um item estratégico relevante na competitividade.

#### 4.2.2. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA BARREIRA DE SAÍDA

Quanto menor a atribuição de valor encontrada e atribuída no quadro abaixo, maiores as barreiras e dificuldades de saída do negócio. O Quadro 21 traz os resultados referentes à barreira de saída. Quanto menor a atribuição de valor final, maiores as barreiras e dificuldades de saída do negócio.

**QUADRO 21- RESULTADOS DAS QUANTIFICAÇÕES DA BARREIRA DE SAÍDA**

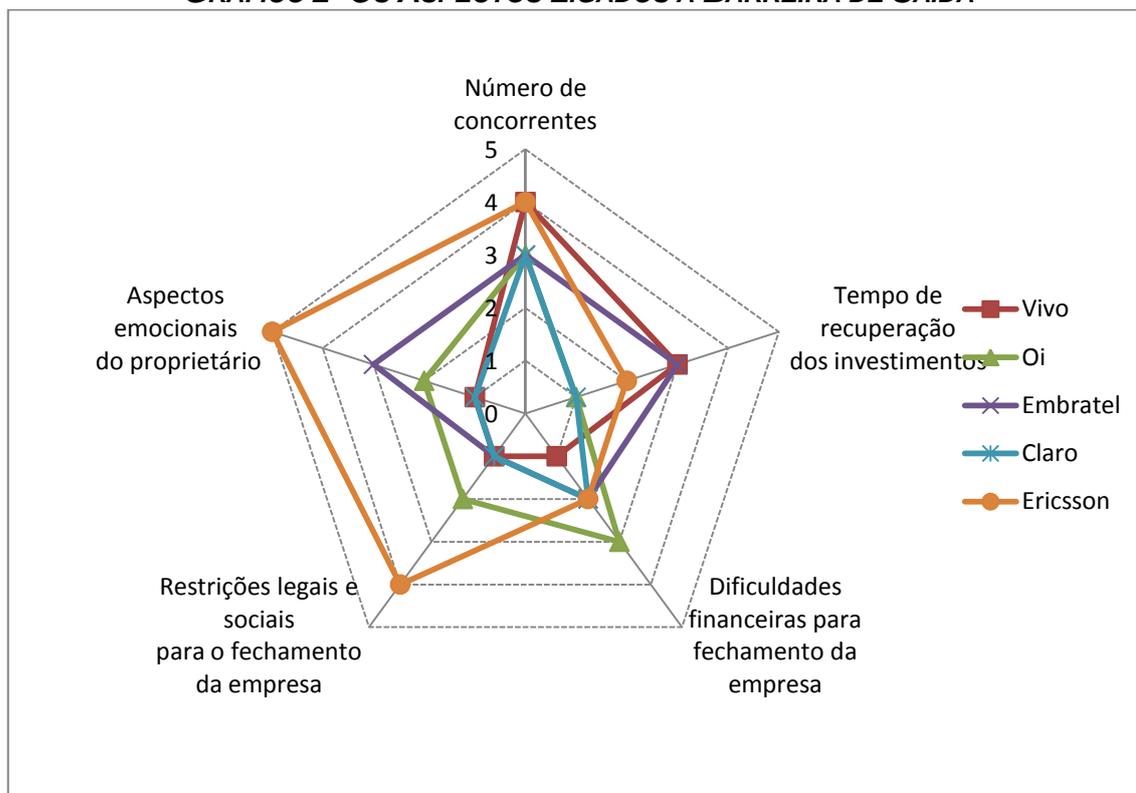
	Fator estratégico da barreira de saída	Vivo (1 A 5)	Oi (1 A 5)	EMBRATEL (1 A 5)	CLARO (1 A 5)	ERICSSON (1 A 5)
1	Número de concorrentes	4	3	3	3	4
2	Tempo de recuperação dos investimentos	3	1	3	1	2
3	Dificuldades financeiras para fechamento da empresa	1	3	2	2	2
4	Restrições legais e sociais para o fechamento da empresa	1	2	1	1	4
5	Aspectos emocionais do proprietário	1	2	3	1	5
	Resultado final de cada operadora: mediana.	1	2	3	1	4
<b>Resultado geral de todas operadoras: mediana</b>			<b>2</b>			

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

Os resultados acima demonstram uma mediana final de 2, com alta dificuldade de se vender ou fechar a empresa, em uma escala de 1 a 5.

O resultado final está sinalizando que as dificuldades de saída do negócio são relativamente alta, o que permite afirmar que, se considerarmos este fator isoladamente, a situação é regular tendendo a um tempo maior para venda ou fechamento da empresa no caso de ser essa a decisão da cúpula da organização.

O Gráfico 2 mostra comparativamente a intensidade de cada um dos aspectos preliminares ligados a barreira de saída do negócio das operadoras de telecomunicação.

**GRÁFICO 2- OS ASPECTOS LIGADOS À BARREIRA DE SAÍDA**

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

O resultado de pesquisas neste fator estratégico não é bom, seguem os itens que estão puxando um pouco o resultado para baixo:

- as restrições legais e sociais para o fechamento ou venda do negócio;
- o longo tempo de recuperação do investimento inicial no negócio.

#### **4.2.3. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DO POSICIONAMENTO DE MERCADO**

Conhecer o nível de atratividade, em termos de posicionamento da empresa no mercado, é importante, pois a estratégia de posicionamento pode ser vista como a construção de defesas contra as forças da concorrência ou como a identificação de uma posição no setor em que haja menos forças organizacionais em competição (PORTER, 2009).

O Quadro 22 traz os resultados ao posicionamento de mercado da empresa na atratividade. Quanto maior a atribuição de valor descoberta e atribuída no quadro abaixo, aumenta a possibilidade de a imagem da empresa ocupar uma posição competitiva favorável nas mentes dos clientes-alvo.

**QUADRO 112- RESULTADOS DAS QUANTIFICAÇÕES DO FATOR DE POSICIONAMENTO DE MERCADO**

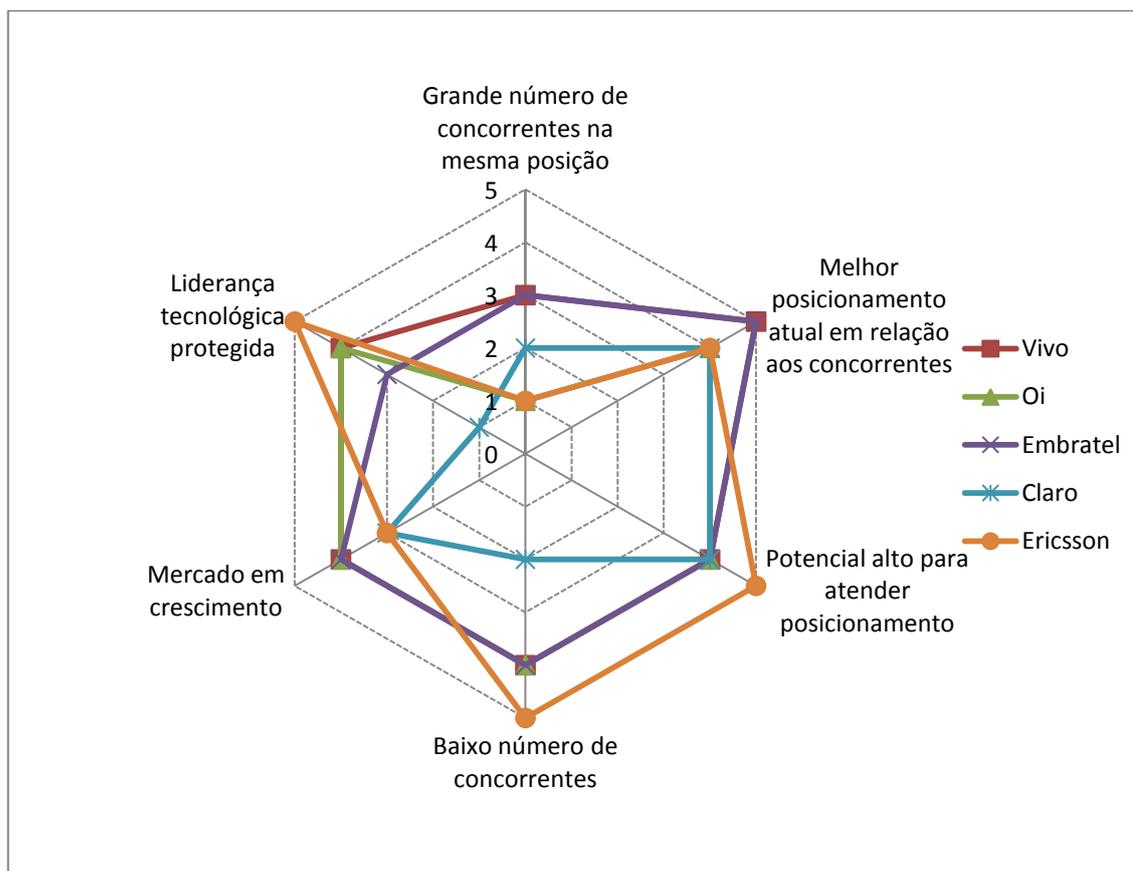
	Fator posicionamento de mercado (1 a 5)	VIVO	OI	EMBRATEL	CLARO	ERICSSON
1	Grande número de concorrentes na mesma posição	3	1	3	2	1
2	Melhor posicionamento atual em relação aos concorrentes	5	4	5	4	4
3	Potencial alto para atender posicionamento	4	4	4	4	5
4	Baixo número de concorrentes	4	4	4	2	5
5	Mercado em crescimento	4	4	4	3	3
6	Liderança tecnológica protegida	4	4	3	1	5
	Mediana Final	4	4	4	4	4
	<b>Mediana Geral das Operadoras</b>	<b>4</b>				

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

Os resultados no Quadro 22 demonstram uma mediana final de 4, ficou bom o posicionamento competitivo no setor, em uma escala de 1 a 5. Evidencia-se que, considerado este fator isoladamente, a situação do negócio é boa em termos de um posicionamento favorável na competição na visão dos gestores das operadoras.

O Gráfico 3 mostra comparativamente a intensidade de cada um dos aspectos preliminares ligados ao posicionamento competitivo de mercado das operadoras de telecomunicação.

**GRÁFICO 3- ASPECTOS LIGADOS AO FATOR DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO**



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

Pode-se observar que os resultados de pesquisas neste fator estratégico são bons no negócio, mas o item “**grande número de concorrentes no mesmo posicionamento**” está puxando o resultado da mediana final para baixo e é um fator em que se deve ter uma atenção especial.

#### 4.2.4. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DO PODER DOS CLIENTES ATUAIS

Os resultados de análise do fator de poder de negociação dos clientes são apresentados no Quadro 23. Quanto maior a atribuição de valor descoberta e atribuída no Quadro 23, menor o poder dos clientes na negociação com as empresas.

**QUADRO 123- RESULTADOS DAS QUANTIFICAÇÕES DO FATOR DE PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES**

	Fator poder de negociação dos clientes	VIVO (1 A 5)	OI (1 A 5)	EMBRATEL (1 A 5)	CLARO (1 A 5)	ERICSSON (1 A 5)
1	Opções de escolha do cliente	2	3	2	3	4
2	Empresas com prazos curtos para negociação	3	4	3	2	5
3	Fraco poder de compra cliente	2	5	2	3	4
4	Possibilidade de blefe do cliente em função da concorrência	2	4	2	3	2
5	Custos na renegociação	3	3	3	4	2
	Resultado final de cada operadora: mediana.	2	4	2	3	4
<b>Resultado geral de todas operadoras: mediana</b>		<b>3</b>				

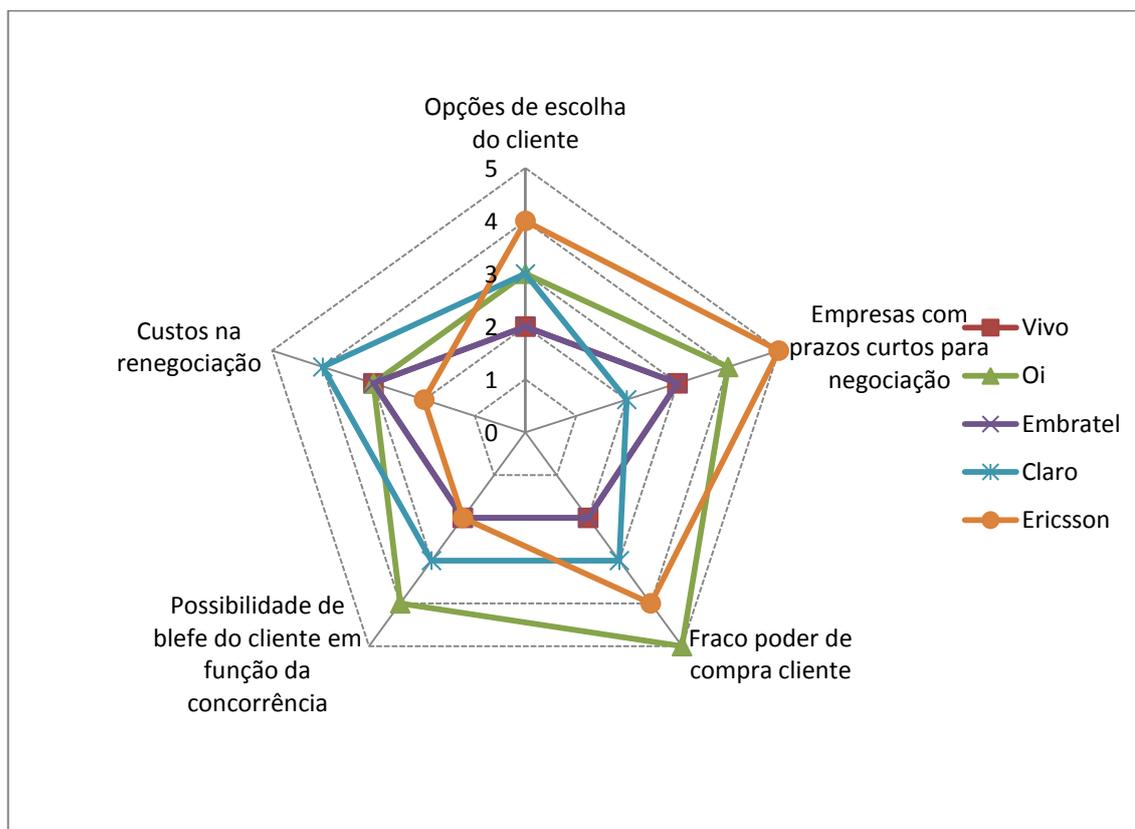
Fonte: respostas dadas pelos entrevistados e elaboradas como quadro pelo autor, 2014.

Os resultados apresentam uma mediana final de 3, com resultado regular em termos de poder dos clientes em negociação com as operadoras, em uma escala de 1 a 5, demonstrando que, ao se considerar este fator isoladamente, a situação do negócio é mediana, em comparações de competitividade.

Pode-se observar que as opções de escolhas dos clientes por operadoras de telecomunicações são relativamente altas, tendendo a deixar o resultado geral mediano para as empresas em termos de relatividade de gerar lucro.

O Gráfico 4 mostra a intensidade de cada um dos aspectos ligados ao poder de negociação dos clientes comparando as operadoras de telecomunicações.

#### GRÁFICO 4- ASPECTOS LIGADOS AO PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES



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

O destaque neste fator é que a situação da Vivo e da Embratel não é tão boa, os clientes destas empresas estão exercendo um poder maior nas negociações, em função das operações fortes de *marketing* das concorrentes na busca de novos clientes, com ofertas agressivas.

#### 4.2.5. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA RIVALIDADE ATUAL

O Quadro 24 mostra os resultados referentes ao fator estratégico de rivalidade atual entre os competidores iguais. Quanto maior a atribuição de valor descoberta e atribuída no Quadro 24, menor o nível de rivalidade entre os concorrentes existentes.

**QUADRO 134- RESULTADOS DAS QUANTIFICAÇÕES DO FATOR DE RIVALIDADE ATUAL**

	Fator rivalidade atual	Vivo (1 A 5)	Oi (1 A 5)	EMBRATEL (1 A 5)	CLARO (1 A 5)	ERICSSON (1 A 5)
1	Equilíbrio na concorrência	2	2	3	4	1
2	Mercado Estagnado	3	2	3	4	2
3	Custos fixos	3	2	3	2	2
4	Diferenciação	2	2	3	2	2
5	Ociosidade da empresa	5	2	5	4	2
	Resultado final de cada operadora: mediana.	3	2	3	4	2
<b>Resultado geral de todas operadoras: mediana</b>			<b>3</b>			

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

Os resultados acima demonstram uma mediana final de 3,0, com resultado regular em termos da rivalidade atual, em uma escala de 1 a 5, evidenciando que estamos observando o fator rivalidade isoladamente.

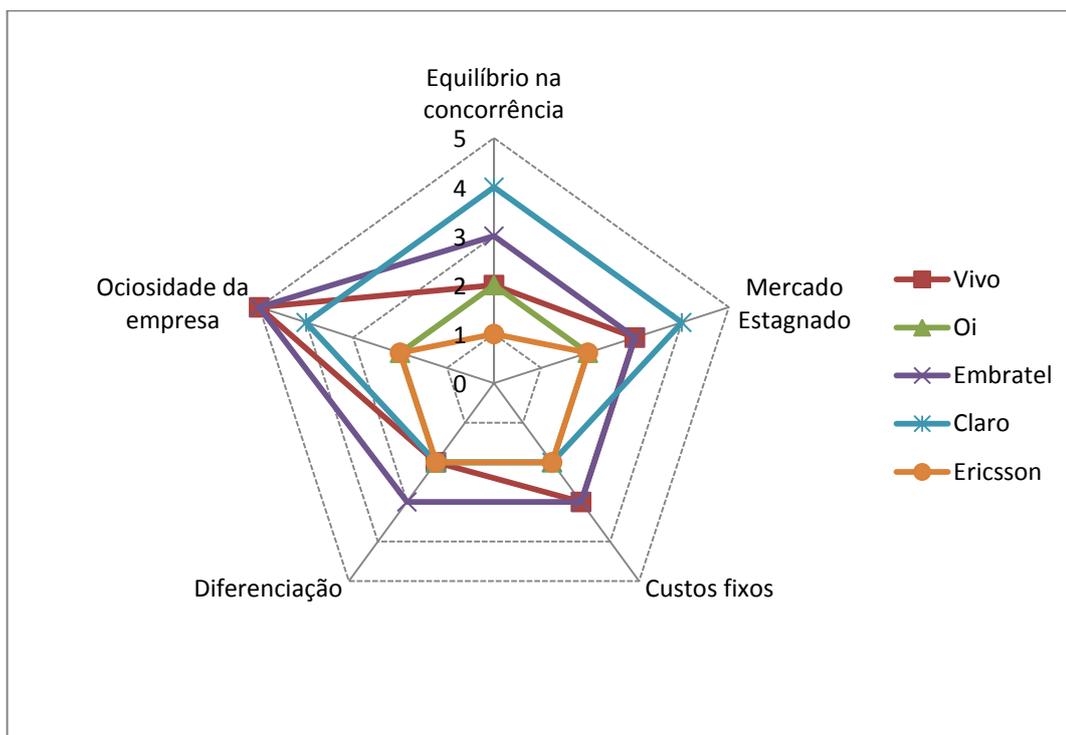
Os resultados de pesquisas neste fator estratégico são medianos, mas o equilíbrio na forma de competir e os custos das operadoras estão puxando o resultado geral para baixo.

Observa-se que as operadoras:

- Oi e Ericsson estão sentindo mais intensamente as ações dos rivais neste momento;
- A Claro demonstrou pelos resultados que a rivalidade atual não está tão forte.

O Gráfico 5 mostra a intensidade de cada um dos aspectos preliminares ligados ao poder da rivalidade atual no negócio comparando as operadoras de telecomunicações. Quanto maior a atribuição de valor descoberta e atribuída em cada aspecto preliminar para definição final do fator estratégico poder da rivalidade atual, melhora no resultado final do fator.

**GRÁFICO 5- ASPECTOS LIGADOS À RIVALIDADE**



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

#### 4.2.6. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA RIVALIDADE DOS PRODUTOS INTERNACIONAIS

Quanto maior a atribuição de valor descoberta e atribuída no quadro abaixo, menor o nível de rivalidade com produtos internacionais existentes. O Quadro 25 mostra os resultados referentes ao fator estratégico de rivalidade com produtos internacionais.

**QUADRO 145- RESULTADOS DAS QUANTIFICAÇÕES DO FATOR DE RIVALIDADE COM PRODUTOS INTERNACIONAIS**

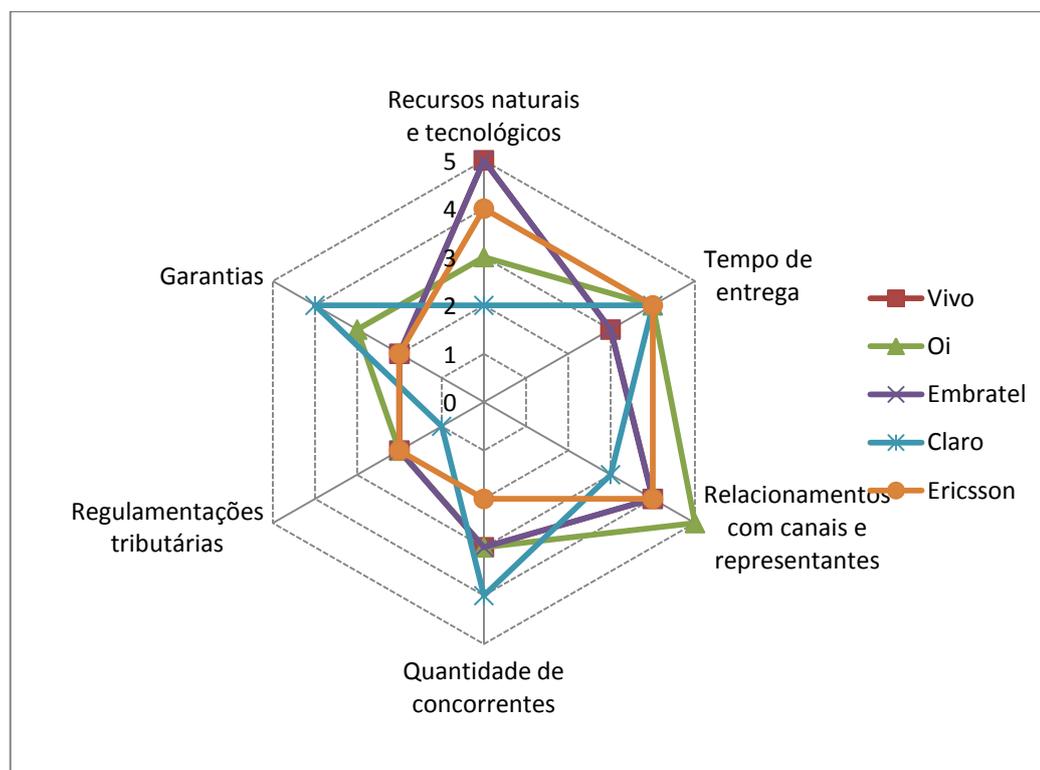
	Fator rivalidade de produtos internacionais	VIVO (1 A 5)	OI (1 A 5)	EMBRATEL (1 A 5)	CLARO (1 A 5)	ERICSSON (1 A 5)
1	Recursos naturais e tecnológicos	5	3	5	2	4
2	Tempo de entrega	3	4	3	4	4
3	Relacionamentos com canais e representantes	4	5	4	3	4
4	Quantidade de concorrentes	3	3	3	4	2
5	Regulamentações tributárias	2	2	2	1	2
6	Garantias	2	3	2	4	2
	Resultado final de cada operadora: mediana.	3	3	3	4	3
<b>Resultado geral de todas operadoras: mediana</b>		<b>3</b>				

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

Os resultados acima demonstram uma mediana final dos resultados de 3, com média atratividade no negócio, em uma escala de 1 a 5, considerado este fator isoladamente.

O Gráfico 6 mostra a intensidade de cada um dos aspectos preliminares ligados ao poder da rivalidade internacional atual no negócio comparando as operadoras de telecomunicações. Quanto maior a atribuição de valor descoberta e atribuída em cada aspecto preliminar para definição final do fator estratégico poder da rivalidade atual, contribui para melhora do resultado final do fator.

**GRÁFICO 6- ASPECTOS LIGADOS À RIVALIDADE INTERNACIONAL**



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

Pode-se verificar que as regulações tributárias tiveram pontuação baixa, sinal de que este item interferiu na queda do resultado geral.

Entender a rivalidade de produtos internacionais é mais do nunca primordial, pois as empresas buscam oportunidades nos mercados internacionais, que conduzem a vida de bilhões de pessoas pelo mundo.

#### **4.2.7. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DO PODER DO FORNECEDOR INTERFERINDO NA COMPETIÇÃO**

Quanto maior a atribuição de valor descoberta e atribuída, no quadro abaixo, menor o nível de poder do fornecedor sobre as empresas pesquisadas. O

Quadro 26 mostra os resultados referentes ao fator estratégico de poder de negociação do fornecedor.

**QUADRO 156- RESULTADOS DAS QUANTIFICAÇÕES DO FATOR DO PODER DE NEGOCIAÇÃO DO FORNECEDOR**

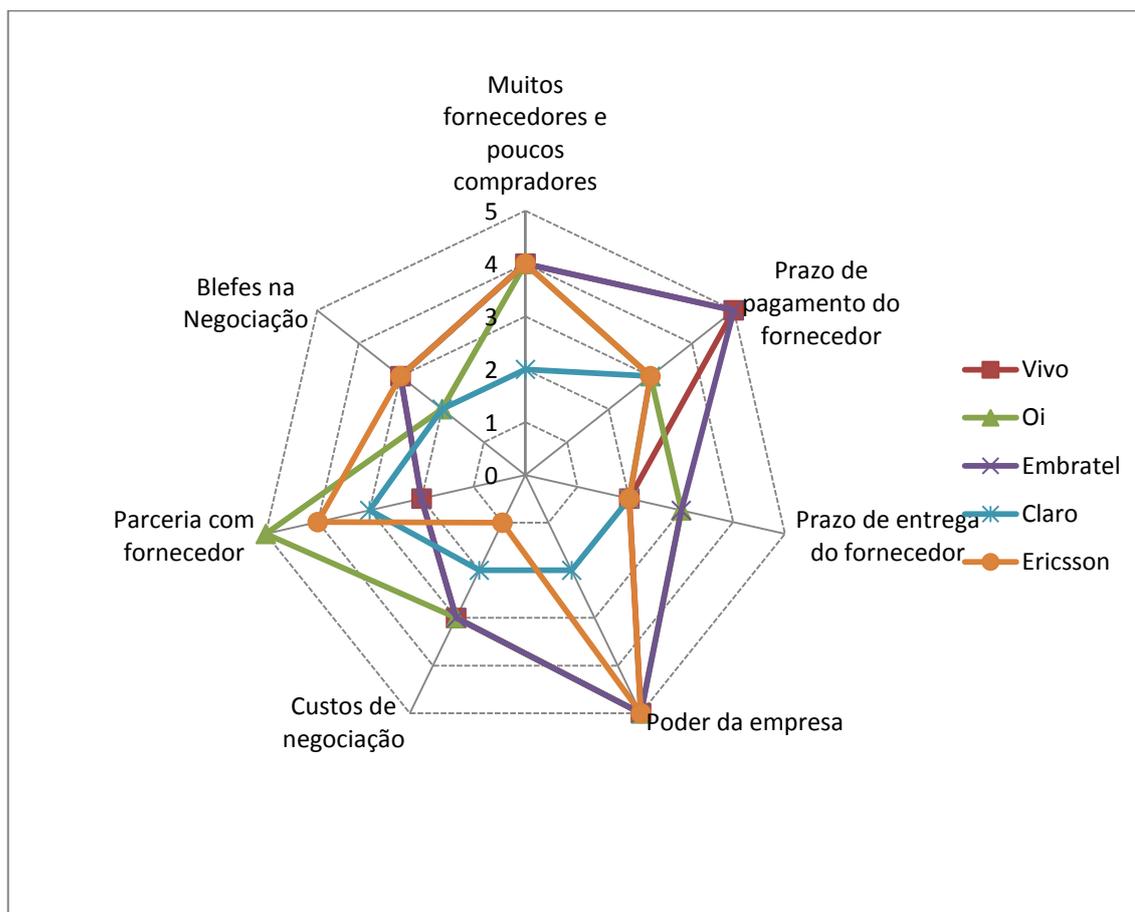
	Fator poder de negociação do fornecedor	VIVO (1 A 5)	OI (1 A 5)	EMBRATEL (1 A 5)	CLARO (1 A 5)	ERICSSON (1 A 5)
1	Muitos fornecedores e poucos compradores	4	4	4	2	4
2	Prazo de pagamento do fornecedor	5	3	5	3	3
3	Prazo de entrega do fornecedor	2	3	3	2	2
4	Poder da empresa	5	5	5	2	5
5	Custos de negociação	3	3	3	2	1
6	Parceria com fornecedor	2	5	2	3	4
7	Blefes na Negociação	3	2	3	2	3
	Resultado final de cada operadora: mediana.	3	4	3	2	3
<b>Resultado geral de todas operadoras: mediana</b>			<b>3</b>			

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

Os resultados acima apresentam uma mediana final dos resultados de 3, com mediano poder dos fornecedores em relação as operadoras , em uma escala de 1 a 5, o que demonstra que, se considerarmos este fator isoladamente, pode-se observar que os fornecedores não exercem uma pressão tão forte nas negociações com as operadoras de telecomunicações a ponto de diminuir a atratividade do negócio.

O Gráfico 7 mostra a intensidade de cada um dos aspectos preliminares ligados ao poder do fornecedor no negócio comparando as operadoras de telecomunicações. Quanto maior a atribuição de valor descoberta e atribuída em cada aspecto preliminar para definição final do fator estratégico poder da rivalidade atual, contribui para melhora no resultado final do fator.

### GRÁFICO 7- ASPECTOS LIGADOS AO PODER DO FORNECEDOR



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

Pode-se verificar que, no fator estratégico de poder de negociação com fornecedores, a pontuação foi mediana para as operadoras de telecomunicação, isso deixa claro que as operadoras se equivalem em termos de forças com seus fornecedores. Um ponto de destaque foi a operadora Claro que declarou sentir maiores pressões dos fornecedores nas negociações.

#### 4.2.8. MÉTODO PRELIMINAR DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS INTERFERINDO NA GESTÃO ESTRATÉGICA

Quanto maior a atribuição de valor encontrada e atribuída no quadro 27, melhores e mais eficientes estrategicamente serão as operadoras de telecomunicações na condução da gestão da cadeia de suprimentos.

**QUADRO 167- RESULTADOS DAS QUANTIFICAÇÕES DO FATOR DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

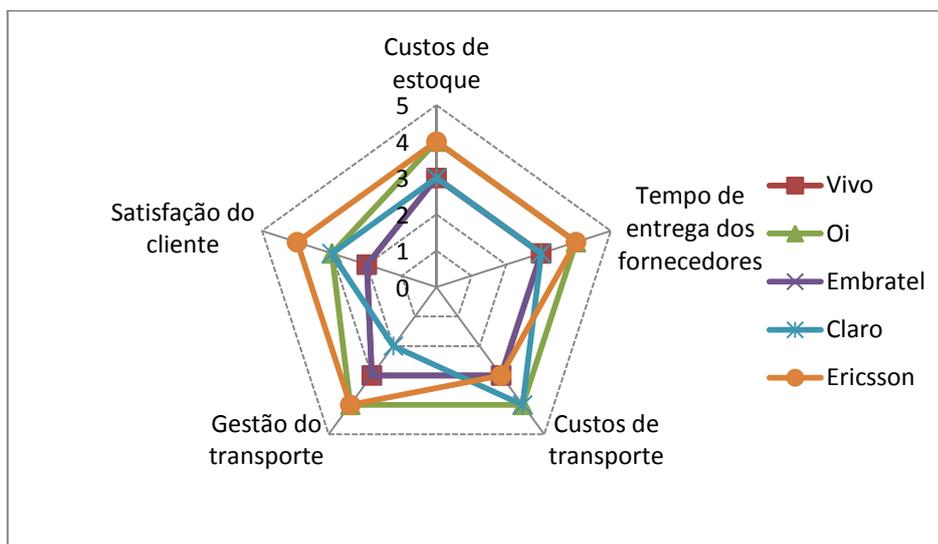
	Fator gestão da cadeia de suprimentos	VIVO (1 A 5)	OI (1 A 5)	EMBRATEL (1 A 5)	CLARO (1 A 5)	ERICSSON (1 A 5)
1	Custos de estoque	3	4	3	3	4
2	Tempo de entrega dos fornecedores	3	4	3	3	4
3	Custos de transporte	3	4	3	4	3
4	Gestão do transporte	3	4	3	2	4
5	Satisfação do cliente	2	3	2	3	4
	Resultado final de cada operadora: mediana.	3	4	3	3	4
<b>Resultado geral de todas operadoras: mediana</b>		<b>3</b>				

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

Os resultados acima demonstram uma mediana final dos resultados de 3, com médio poder na gestão estratégica da cadeia de suprimentos, em uma escala de 1 a 5, deixando claro que, considerado este fator isoladamente, a gestão da cadeia de suprimentos não interfere positivamente e nem negativamente na competitividade e atratividade do negócio.

O Gráfico 8 mostra a intensidade de cada um dos aspectos preliminares ligados a gestão da cadeia de suprimentos no negócio comparando as operadoras de telecomunicações. Quanto maior a atribuição de valor descoberta e atribuída em cada aspecto preliminar para definição final do fator estratégico gestão da cadeia de suprimentos, contribui para melhora do resultado final do fator.

**GRÁFICO 8- ASPECTOS LIGADOS À GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**



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

Ponto de destaque ficou por conta dos bons resultados das operadoras Oi e Ericsson, demonstrando eficiência na gestão estratégica da gestão cadeia de suprimentos em relação ao restante das operadoras pesquisas.

#### **4.2.9. MÉTODO DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA INTERFERINDO NA COMPETIÇÃO**

Quanto maior a atribuição de valor encontrada e atribuída no Quadro 28, melhores e mais eficientes estrategicamente serão as operadoras de telecomunicações em função de ser um setor extremamente visível a novas tecnologias.

**QUADRO 28- RESULTADOS DAS QUANTIFICAÇÕES DO FATOR DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**

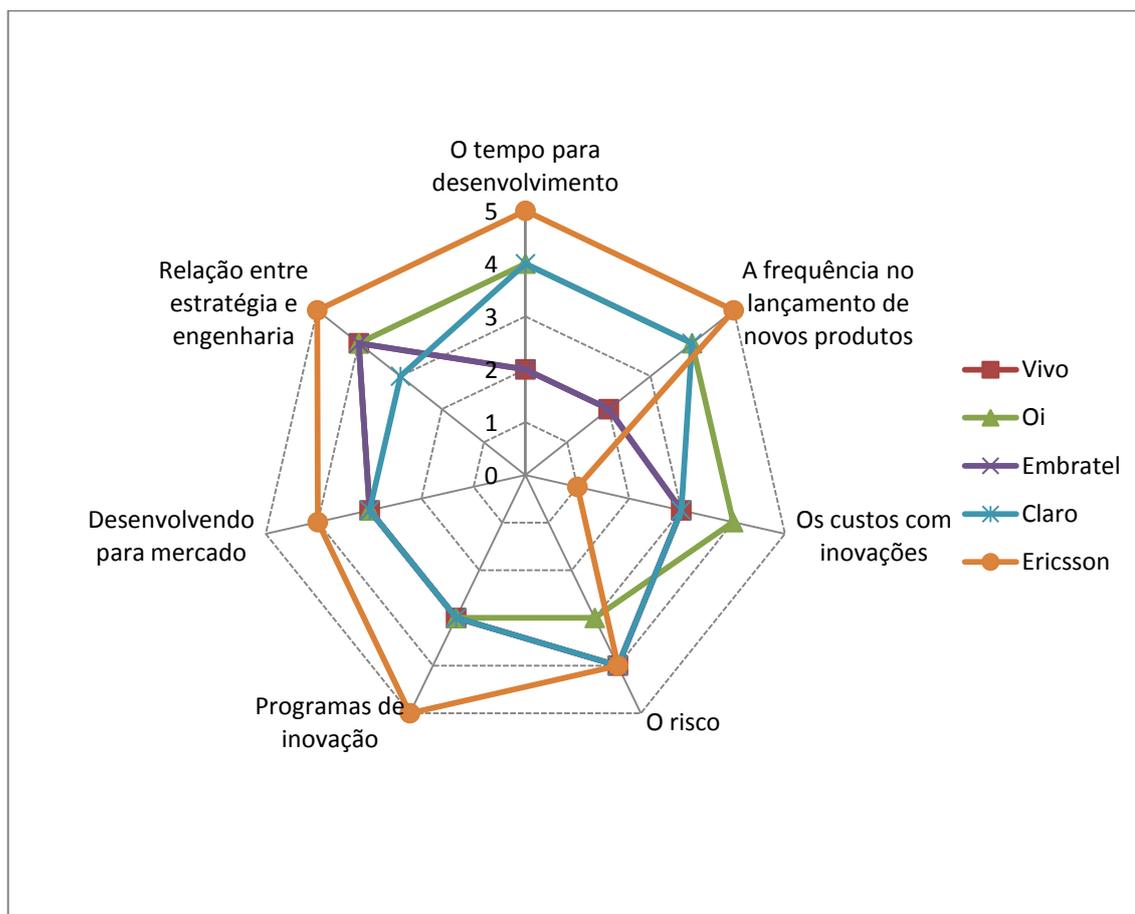
	Fator inovação tecnológica	VIVO (1 A 5)	OI (1 A 5)	EMBRATEL (1 A 5)	CLARO (1 A 5)	ERICSSON (1 A 5)
1	O tempo para desenvolvimento	2	4	2	4	5
2	A frequência no lançamento de novos produtos	2	4	2	4	5
3	Os custos com inovações	3	4	3	3	1
4	O risco	4	3	4	4	4
5	Programas de inovação	3	3	3	3	5
6	Desenvolvendo para mercado	3	3	3	3	4
7	Relação entre estratégia e engenharia	4	4	4	3	5
	Resultado final de cada operadora: mediana.	3	4	3	3	5
<b>Resultado geral de todas operadoras: mediana</b>		<b>3</b>				

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

Os resultados acima mostram um resultado final de mediana 3 em intensidade do fator estratégico de inovação tecnológica no negócio, em uma escala de 1 a 5. Apesar de o resultado final da pesquisa ter sido mediano nas entrevistas pessoais com alguns gestores eles afirmaram que é um fator extremamente sensível para o setor de telecomunicações.

O Gráfico 9, mostra a intensidade de cada um dos aspectos preliminares ligados a inovação tecnológica no negócio comparando as operadoras de telecomunicações. Quanto maior a atribuição de valor descoberta e atribuída em cada aspecto preliminar para definição final do fator estratégico gestão da cadeia de suprimentos, contribui para melhora no resultado final do fator.

### GRÁFICO 9- ASPECTOS LIGADOS À INOVAÇÃO TECNOLÓGICA



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

Pode-se verificar nas pesquisas de campo que o fator estratégico inovações tecnológicas é muito sensível no setor e que o tempo para desenvolvimento das inovações e a frequência no lançamento de novos produtos foram itens que puxaram a atratividade das operadoras para baixo em função a capacidade de investimento não ser tão alta em relação aos seus competidores e estar diretamente ligada às inovações.

Ponto de atenção, é a força que a operadora Ericsson demonstrou com nota 5 em um fator estratégico extremamente relevante para competitividade no setor.

#### 4.2.10. MÉTODO DE ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS INTERFERINDO NA COMPETIÇÃO

Quanto maior a atribuição de valor descoberta e atribuída no quadro 29, menor a quantidade de produtos substitutos competindo com as empresas pesquisadas.

**QUADRO 29- RESULTADOS DAS QUANTIFICAÇÕES DO FATOR DE PRODUTOS SUBSTITUTIVOS**

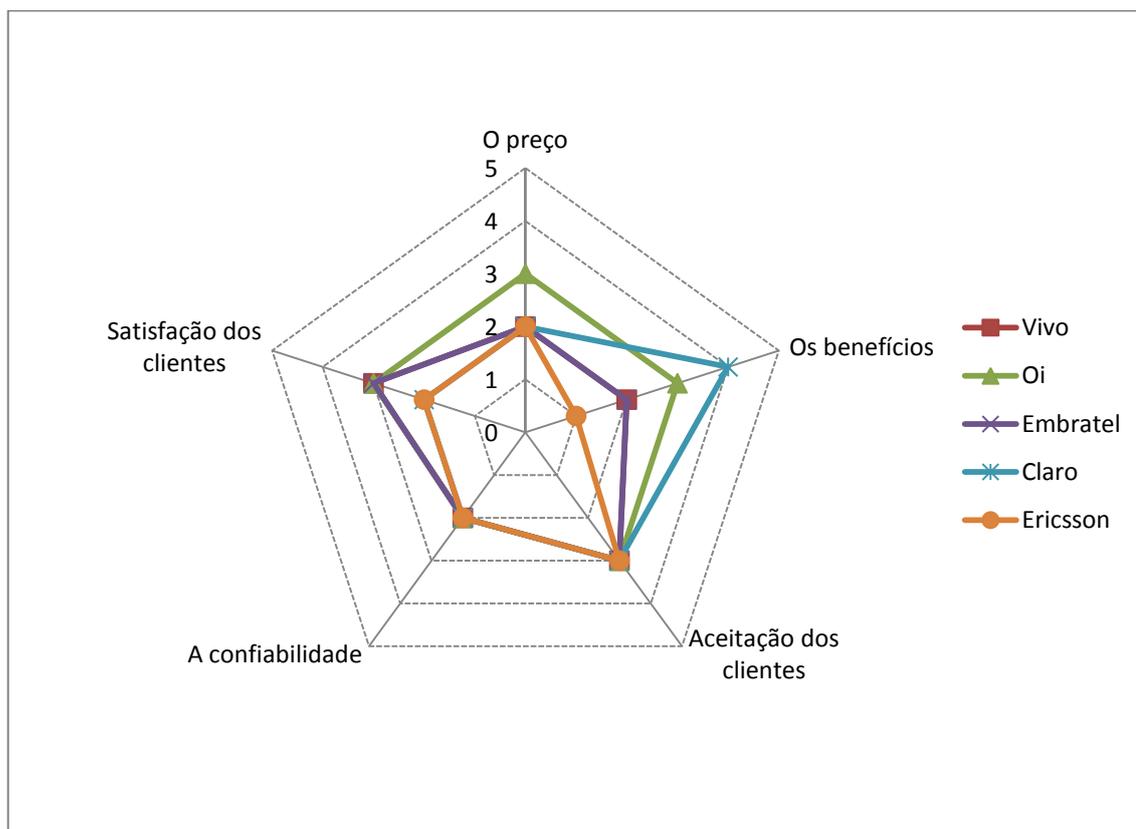
	Fator produtos substitutos	Vivo (1 A 5)	Oi (1 A 5)	EMBRATEL (1 A 5)	CLARO (1 A 5)	ERICSSON (1 A 5)
1	O preço	2	3	2	2	2
2	Os benefícios	2	3	2	4	1
3	Aceitação dos clientes	3	3	3	3	3
4	A confiabilidade	2	2	2	2	2
5	Satisfação dos clientes	3	3	3	2	2
	Resultado final de cada operadora: mediana.	2	3	2	2	2
<b>Resultado geral de todas operadoras: mediana</b>			<b>2</b>			

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

Os resultados acima demonstram uma mediana final dos resultados de 2, com regular força das operadoras na competição com os produtos substitutos dos concorrentes, em uma escala de 1 a 5, se observarmos o fator produto substituto isoladamente.

O Gráfico 10 mostra a intensidade de cada um dos aspectos ligados ao poder dos produtos substitutos no negócio comparando as operadoras de telecomunicações.

**GRÁFICO 10 - ASPECTOS LIGADOS AOS PRODUTOS SUBSTITUTOS**



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

Pode-se observar que o preço e a confiabilidade dos produtos substitutos estão puxando o resultado geral para baixo.

Observa-se que a quantidade de produtos substitutos que competem com os produtos das operadoras pesquisadas são altos e prejudicando no nível de atratividade do negócio.

No setor de telecomunicações existem muitos produtos de comunicação que podem ser chamados de produtos substitutos, alguns até gratuitos, como por exemplo, com empresas públicas e privadas responsáveis pela execução do sistema de envio e entrega de correspondências.

#### 4.2.11. APRESENTAÇÃO RESUMO FINAL DOS RESULTADOS DOS QUADROS PRELIMINARES DE CADA FATOR

No Quadro 30 é demonstrado um resumo geral dos quadros preliminares com cada fator estratégico de cada operadora de telecomunicação.

Para Zaccarelli (2012) na avaliação da competitividade e atratividade fator a fator, deve-se considerar as empresas que competem direta ou indiretamente no mesmo setor, para efeito de comparação da força ou fraqueza em relação aos seus concorrentes.

##### **QUADRO 170- RESUMO FINAL DOS QUADROS PRELIMINARES DE CADA FATOR**

N	Fatores estratégicos:	Vivo	Oi	Embratel	Claro	Resumo final: medianas
1	Barreira de entrada	5	4	5	3	4
2	Barreira de saída	1	2	3	1	2
3	Posicionamento de mercado	4	4	4	4	4
4	Poder de compra dos Clientes atuais e potenciais.	2	4	2	3	3
5	Rivalidade de produtos iguais nacionais	3	2	3	4	3
6	Rivalidade de produtos iguais internacionais	3	3	3	4	3
7	Poder do fornecedor	3	4	3	2	3
8	Gestão da Cadeia de suprimentos (pessoas)	3	4	3	3	3
9	Inovação Tecnológica	3	4	3	3	3
10	Produto Substituto (número de produtos)	2	3	2	2	2

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

Os perigos e as oportunidades de ações olhando para pesquisas com todas as operadoras:

- a) Barreira de entrada com bom resultado 4. Para este fator deve-se fortalecer a barreira de entrada, pois diminui o jogo competitivo de preços e otimiza uma possível vantagem competitiva.
- b) Barreira de saída com resultado regular 2, é um motivo de atenção os resultados demonstram que os padrões têm dificuldades de sair ou vender o negócio. É muito importante se atentar a este fator, pois existem contratos para operar redes e serviços de telecomunicação, portanto, as operadoras não podem sair do negócio mesmo que a rentabilidade não seja boa dependendo da licença concedida.
- c) Posicionamento de mercado com bom resultado 4. O resultado é bom em posicionamento isso ajuda a atrair investimentos, negócios e deve ser fortalecido para otimizar a possível vantagem competitiva.
- d) Poder dos clientes com médio resultado 3, é um motivo de atenção. O poder de barganha do cliente alto interfere puxando os preços dos produtos dos empreendedores para baixo e jogando os concorrentes uns contra os outros.
- e) Rivalidade de produtos iguais com médio resultado 3, é um motivo de atenção. Pois se o número for alto de produtos iguais competindo interferem diretamente na rentabilidade. No setor de telecomunicação, como em qualquer outro, o número de concorrentes é importante, pois todos tem que partilhar do mesmo bolo. O setor em análise está ligado ao tamanho da rede e da cobertura liberadas para uso, os provedores de serviço podem ter uma cobertura limitada e, assim, menos influência na rivalidade do setor.
- f) Rivalidade de produtos internacionais com resultado médio 3, é um motivo de atenção para os empreendedores. O comércio internacional se encontra em um ambiente cada vez mais globalizado, caracterizado por menores barreiras de entradas, crescente concorrência e maiores oportunidades de expansão.

- g) Poder do fornecedor com médio resultado 3, é um motivo de atenção. Pois os fornecedores poderosos podem espremer a rentabilidade de uma organização que acaba não sendo capaz de se recuperar através dos seus custos e do próprio preço do produto.
- h) Gestão da cadeia de suprimentos com médio resultado 3, é um motivo de atenção. A gestão da cadeia de suprimentos assumiu uma posição de destaque no cenário estratégico organizacional.
- i) Inovação tecnológica com médio resultado 3, é um motivo de atenção. O setor de telecomunicação tem a necessidade de investimentos em tecnologia de rede e pode ser um diferencial competitivo, a inovação tecnológica é um importante fator estratégico, mas deve-se mediar sempre a relação entre inovação tecnológica e o desempenho da empresa.
- j) Produtos substitutos com resultado ruim 2, as pesquisas demonstraram um número elevado de produtos substitutos competindo pelo sucesso. Deve ser motivo de preocupação, pois um número elevado de substitutos limitam os retornos potenciais de uma organização, colocando um teto no preço a ser praticado.

No Quadro 31, é demonstrado um resumo dos quadros preliminares dos fatores estratégicos da Fornecedora Ericsson e um comparativo com as operadoras de telecomunicações que são suas clientes.

**QUADRO 31- RESUMO FINAL DOS QUADROS PRELIMINARES DA FORNECEDORA ERICSSON**

N	Fatores estratégicos:	Ericsson	Comparativo Resumo final: medianas das Operadoras
1	Barreira de entrada	4	4
2	Barreira de saída	4	2
3	Posicionamento de mercado	4	4
4	Poder de compra dos Clientes atuais e potenciais.	4	3
5	Rivalidade de produtos iguais nacionais	2	3
6	Rivalidade de produtos iguais internacionais	3	3
7	Poder do fornecedor	3	3
8	Gestão da Cadeia de suprimentos (pessoas)	4	3
9	Inovação Tecnológica	5	3
10	Produto Substituto (número de produtos)	2	2

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

Os perigos e as oportunidades da Ericsson e uma comparação com as operadoras que são suas clientes:

- Barreira de entrada com bom resultado 4. As dificuldades de entrada se equivalem às operadoras.
- Barreira de saída com bom resultado regular 4. A facilidade de saída da Ericsson do negócio é boa, ao contrário das operadoras que a dificuldade de saída do negócio é alta.
- Posicionamento de mercado com bom resultado 4. O resultado é bom em ambos os casos e o posicionamento ajuda a atrair investimentos, negócios e deve ser fortalecido para otimizar a possível vantagem competitiva.

- Poder dos clientes com bom resultado 4. No caso da fabricante ela tem mais poder de barganha que seus clientes, já as operadoras estão em situação média.
- Rivalidade de produtos iguais com resultado ruim 2. A fabricante tem uma gama maior de competidores em comparação com as operadoras com resultado 3.
- Rivalidade de produtos internacionais com resultado médio 3. O resultado é médio em ambos os casos.
- Poder do fornecedor com médio resultado 3. O resultado é médio em ambos os casos, mas para o fabricante é mais estratégico este fator.
- Gestão da cadeia de suprimentos com resultado bom 4. O resultado das operadoras é médio, mas este fator mais importante estrategicamente para o fabricante.
- Inovação tecnológica com resultado ótimo 5. O setor de telecomunicação com resultado médio, ambos os setores tem a necessidade de investimentos em tecnologia de rede e pode ser um diferencial competitivo, a inovação tecnológica é um importante fator estratégico, mas deve-se mediar sempre a relação entre inovação tecnológica e o desempenho da empresa.
- Produtos substitutos com resultado ruim 2. Ambos demonstraram um número elevado de produtos substitutos competindo pelo sucesso. Deve ser motivo de preocupação, pois um número elevado de substitutos limitam os retornos potenciais de uma organização, colocando um teto no preço a ser praticado.

#### 4.2.12. RESULTADOS FINAIS DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE TELECOMUNICAÇÕES COM GESTORES DA VIVO.

Nesta seção, serão apresentados os resultados finais da proposta de um método para determinar a atratividade de um negócio na visão de gestores de negócios da Vivo. Os valores dos quadros anteriores de quantificação de cada fator da operadora Vivo foram transferidos para a Tabela 2.

**TABELA 2- QUANTITATIVO PARA DETERMINAR O NÍVEL DE ATRATIVIDADE DA VIVO**

Fatores Estratégicos do Mercado		Negócio mais atrativo		Médio	Negócio menos atrativo		Fatores de Atenção Estratégica da Empresa	
N	Tipos:	5	4	3	2	1	Qual a Intensidade na Vantagem Competitiva? (Nota de 1 a 5)	Critério do Farol: A cor correta do Farol: - Vermelho (Perigo 1 e 2) - Amarelo (Atenção 3) - Verde (Muito bom 4 e 5)
1	Barreira de entrada	X					5	4 e 5.....( X ) 
2	Barreira de saída				X		2	1 e 2 . ( X ) 
3	Posicionamento de mercado		X				4	4 e 5.....( x ) 
4	Poder dos Clientes.			X			3	3 ..... ( X ) 
5	Rivalidade de produtos iguais			X			3	3 ..... ( x ) 
6	Rivalidade de produtos internacionais			X			3	3 ..... ( x ) 
7	Poder do fornecedor			X			3	3 ..... ( x ) 
8	Gestão da Cadeia de suprimentos			X			3	3 ..... ( x ) 
9	Inovação Tecnológica			X			3	3 ..... ( x ) 
10	Produto Substituto			X			3	3 ..... ( x ) 
Resultado do Total de Pontos: 32							Espaço abaixo livre para observações sobre particularidades do negócio:	
<b>Total de Pontos:</b> - Ótima atratividade: 42 a 50 pontos. - Boa atratividade: 34 a 41 pontos - Mediano: 26 a 33 pontos - Regular Atratividade: 18 a 25 pontos - Pouco atrativo: 10 a 17 pontos							..... ..... .....	
<b>Colocar X conforme total de Pontos acima:</b> - Ótima atratividade: ( ) - Boa atratividade: ( ) - Mediano: ( X ) - Regular Atratividade: ( ) - Pouco atrativo: ( )							..... ..... .....	

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

Os resultados encontrados na pesquisa de campo com os gestores da operadora Vivo demonstram uma situação mediana em atratividade e competitividade no negócio, com pontuação total geral final de 32 pontos.

A maioria dos fatores estratégicos ficaram com pontuação 3 mediana.

Um fator estratégico que chamou atenção com pontuação alta em 5, conforme demonstrado no Quadro 32, foi a barreira de entrada ou ameaça de novos concorrentes que é um fator de forte relevância para boa atratividade no negócio em função das dificuldades de novos concorrentes no setor.

Para Zaccarelli (2012), ter dificuldades de entrada no negócio é muito bom para o empreendedor, pois, quanto menores as ameaças de entrada, isso tenderá a propiciar facilitar a entrada de novos concorrentes para dividir o lucro do negócio.

#### **QUADRO 182- DESTAQUE FATOR POSITIVO PARA VIVO**

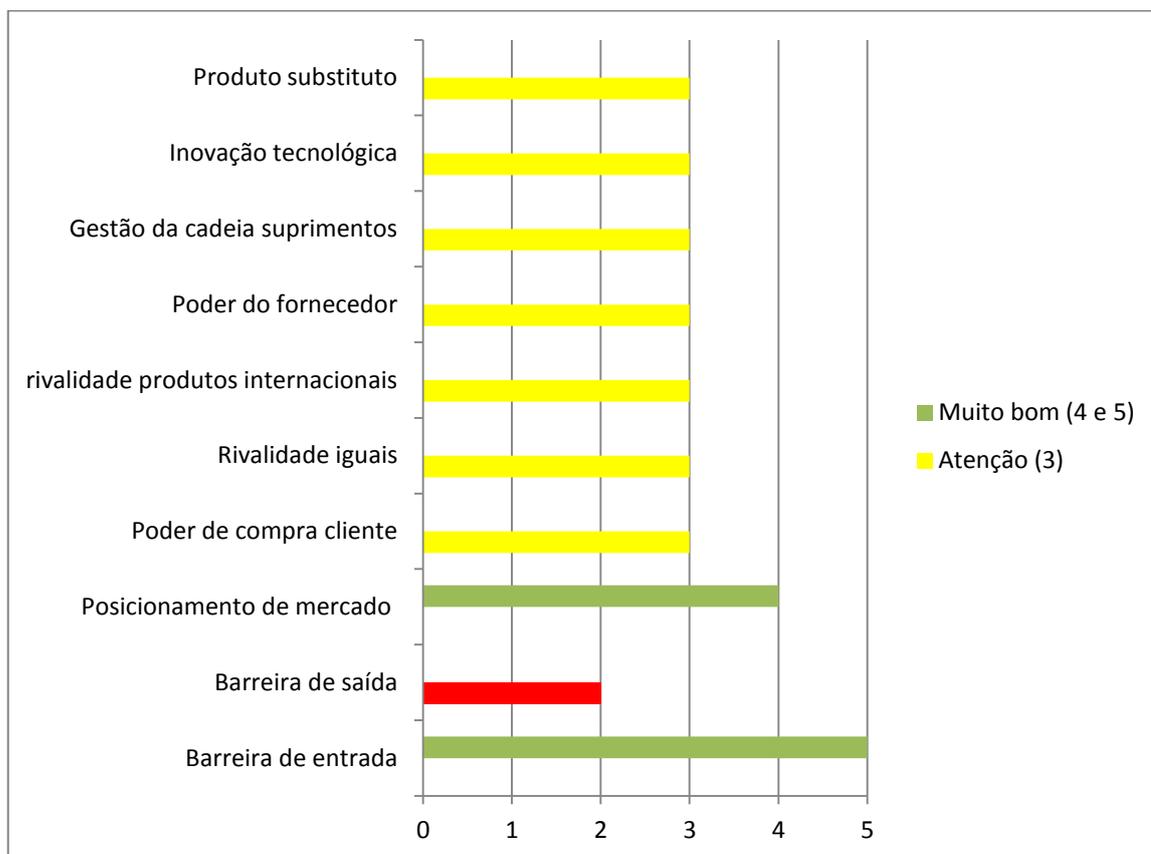
Tipos:	5	4	3	2	1	Qual a Intensidade do fator na Vantagem Competitiva ou na posição privilegiada da empresa? (Nota de 1 a 5)	Critério do Farol: A cor correta do Farol: - Vermelho (Perigo 1 e 2) - Amarelo (Atenção 3) - Verde (Muito bom 4 e 5)
Barreira de entrada	X					5	4 e 5.....( X ) 

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

No quadro 32, os gestores da Vivo responderam que a ameaça de entrada no negócio é pequena e ficou no máximo em atratividade. A barreira de entrada alta pode ocorrer por necessidade de conhecimento específico, de altos investimentos ou existência de patentes (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

#### **4.2.12.1 RESUMO DOS FATORES ESTRATÉGICOS DA VIVO**

Nesta seção, serão demonstrados na Figura 2 separadamente a intensidade de cada um dos fatores estratégicos da Vivo.

**FIGURA 2 – FATORES ESTRATÉGICOS DA VIVO**

Fonte: Autor, 2014.

Os fatores estratégicos em cor amarela deve-se ter atenção dos gestores.

O fator barreira de saída está em cor vermelha e é um fator de perigo, mostrando que a saída do negócio é difícil.

O fator de posicionamento de mercado e barreira de entrada são os pontos fortes da Vivo no negócio e podem ser fortalecidas.

A figura 3 tem a régua de pontuação da Vivo em sua atratividade no segmento de telecomunicações.

**Figura 3- Régua de Pontuação da Atratividade do Negócio da Vivo**

### Régua de pontuação



		<b>Vivo = 32 pontos</b>		
Pouco (10 a 18)	Regular (19 a 26)	Média (27 a 34)	Boa (35 a 42)	Ótima (43 a 50)

*FONTE: AUTOR: 2014*

Situação de média competitividade e atratividade, com valor 32, é uma condição de atenção. As hipóteses para julgamento para interpretação de resultados:

- Situação de cor verde: o negócio ideal para empreendedor é aquele em que tem condição de ótima atratividade, mas é extremamente raro que isso ocorra.
- Situação de cor amarela: a organização que está nesta posição mediana deve desenvolver foco nas estratégias dos fatores de ameaças altas e procurar fortalecer o de baixa ameaça.
- Situação de cor vermelha: a organização que está nesta posição ruim deve ter alta qualidade administrativa.

#### 4.2.13 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA QUANTIFICAÇÃO FINAL DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DAS OPERADORAS DE TELECOMUNICAÇÕES COM GESTORES DA OI

Nesta seção, serão apresentados os resultados finais da proposta de um método para quantificar a competitividade e atratividade de um negócio na visão dos gestores de negócio da Oi. Os valores dos quadros anteriores de quantificação de cada fator da operadora Oi foram transferidos para a Tabela 3.

**TABELA 3- QUANTITATIVO PARA DETERMINAR O NÍVEL DE ATRATIVIDADE DA OI**

Fatores Estratégicos do Mercado		Negócio mais atrativo		Médio	Negócio menos atrativo		Fatores de Atenção Estratégica da Empresa	
N	Tipos:	5	4	3	2	1	Qual a Intensidade do fator na Vantagem Competitiva ou na posição privilegiada da empresa? (Nota de 1 a 5)	Critério do Farol: A cor correta do Farol: - Vermelho (Perigo 1 e 2) - Amarelo (Atenção 3) - Verde (Muito bom 4 e 5)
1	Barreira de entrada		X				4	4 e 5.....( X ) 
2	Barreira de saída				X		2	1 e 2..... ( X ) 
3	Posicionamento de mercado			X			3	3 ..... ( x ) 
4	Poder de compra dos Clientes atuais e potenciais.		X				4	4 e 5.....( X ) 
5	Rivalidade de produtos iguais nacionais				X		2	1 e 2 . ( X ) 
6	Rivalidade de produtos iguais internacionais			X			3	3 ..... ( x ) 
7	Poder do fornecedor			X			3	3 ..... ( x ) 
8	Gestão da Cadeia de suprimentos (pessoas)		X				4	4 e 5.....( x ) 
9	Inovação Tecnológica			X			3	3 ..... ( x ) 
10	Produto Substituto (número de produtos)			X			3	3 ..... ( x ) 
Resultado do Total de Pontos: 31							Espaço abaixo livre para observações sobre particularidades do negócio:	
<b>Total de Pontos:</b> - Ótima atratividade: 42 a 50 pontos. - Boa atratividade: 34 a 41 pontos - Mediano: 26 a 33 pontos - Regular Atratividade: 18 a 25 pontos - Pouco atrativo: 10 a 17 pontos							..... ..... .....	
<b>Colocar X conforme total de Pontos acima:</b> - Ótima atratividade: ( ) - Boa atratividade: ( ) - Mediano: ( X ) - Regular Atratividade: ( ) - Pouco atrativo: ( )							..... ..... .....	

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

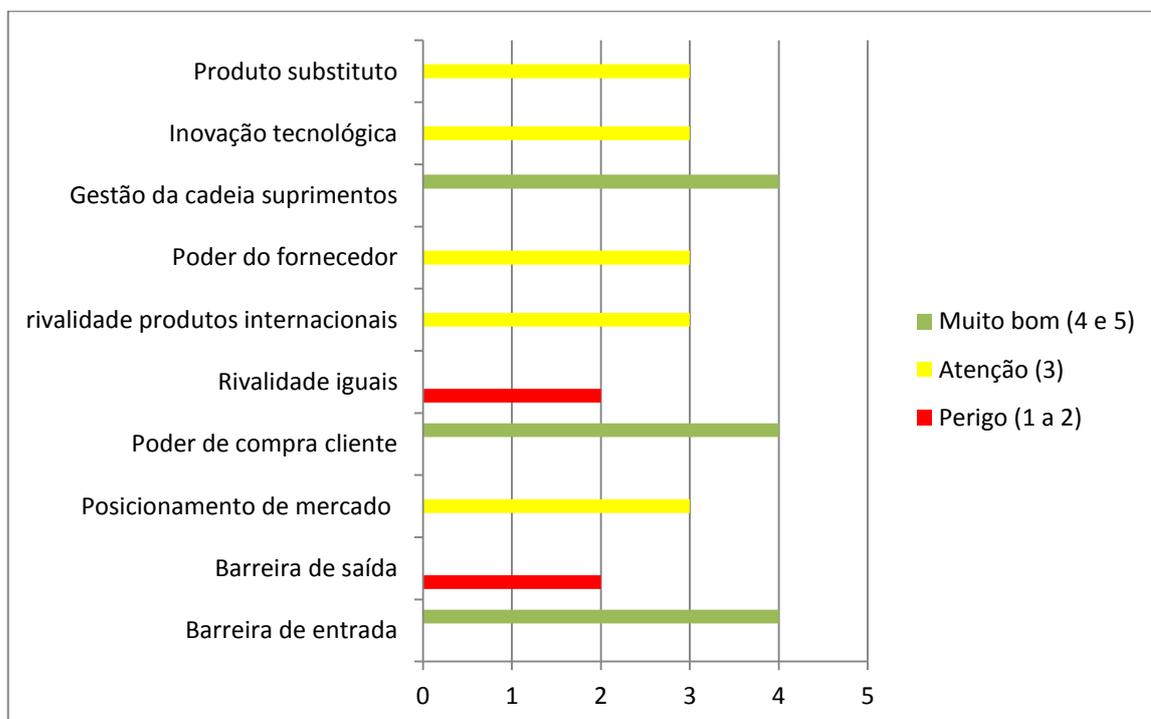
Os resultados encontrados na pesquisa com os gestores da operadora Oi demonstram uma situação média em atratividade e competitividade no negócio, com pontuação total 31.

A maioria dos fatores estratégicos ficaram com pontuação 3; entretanto, a barreira de entrada e baixo poder de negociação dos clientes com pontuação 4 são fatores relevantes e de forte tendência para boa atratividade no negócio. Para Porter (2009), quando o cliente tem pouco poder negociação, isso promove facilidade para a organização trabalhar melhor com seus preços de vendas.

#### 4.2.13.1 RESUMO DOS FATORES ESTRATÉGICOS DA OI

Nesta seção, serão demonstrados na Figura 4 separadamente a intensidade dos fatores estratégicos da Oi.

**FIGURA 4- FATORES ESTRATÉGICOS DA OI**



Fonte: Autor, 2014.

A Figura 4 revela situação de perigo na quantidade de produtos iguais competindo e na dificuldade de sair de negócio.

É mais difícil obter sucesso quando os concorrentes de produtos iguais disputam palmo a palmo uma melhor posição no mercado atual e projeções de futuro (PORTER, 2009).

**FIGURA 5- RÉGUA DE PONTUAÇÃO DA OI**

### Régua de pontuação



		<b>Oi = 31 pontos</b>		
Pouco (10 a 18)	Regular (19 a 26)	Média (27 a 34)	Boa (35 a 42)	Ótima (43 a 50)

*FONTE: AUTOR, 2014*

Situação média na competitividade e atratividade, com valor 31, é uma condição de atenção; assim, a organização que se encontra nesta posição deve dirigir a atenção às estratégias para os fatores de altas ameaças e procurar ainda fortalecer o de baixa ameaça.

As hipóteses para julgamento para interpretação de resultados:

- Situação de cor verde: o negócio ideal para empreendedor é aquele em que tem condição de ótima atratividade, mas é extremamente raro que isso ocorra.

- Situação de cor amarela: a organização que está nesta posição mediana deve desenvolver foco nas estratégias dos fatores de ameaças altas e procurar fortalecer o de baixa ameaça.

- Situação de cor vermelha: a organização que está nesta posição ruim deve ter alta qualidade administrativa.

#### **4.2.14 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA QUANTIFICAÇÃO FINAL DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DAS OPERADORAS TELECOMUNICAÇÕES COM GESTORES DA EMBRATEL**

Nesta seção, serão apresentados os resultados finais da proposta de um método para quantificar a competitividade e atratividade de um negócio na visão dos gestores de negócio da Embratel.

Os valores dos quadros anteriores de quantificação de cada fator foram transferidos para a Tabela 4.

**TABELA 4- QUANTITATIVO PARA DETERMINAR O NÍVEL DE ATRATIVIDADE DA EMBRATEL**

Fatores Estratégicos do Mercado		Negócio mais atrativo		Médio	Negócio menos atrativo		Fatores de Atenção Estratégica da Empresa		
N	Tipos:	5	4	3	2	1	Qual a Intensidade do fator na Vantagem Competitiva ou na posição privilegiada da empresa? (Nota de 1 a 5)	Critério do Farol: A cor correta do Farol: - Vermelho (Perigo 1 e 2) - Amarelo (Atenção 3) - Verde (Muito bom 4 e 5)	
1	Barreira de entrada	X					5	4 e 5.....( X ) 	
2	Barreira de saída			X			3	3 ..... ( X ) 	
3	Posicionamento de mercado		X				4	4 e 5.....( x ) 	
4	Poder de compra dos Clientes atuais e potenciais.			X			3	3 ..... ( X ) 	
5	Rivalidade de produtos iguais nacionais			X			3	3 ..... ( x ) 	
6	Rivalidade de produtos iguais internacionais			X			3	3 ..... ( x ) 	
7	Poder do fornecedor			X			3	3 ..... ( x ) 	
8	Gestão da Cadeia de suprimentos (pessoas)			X			3	3 ..... ( x ) 	
9	Inovação Tecnológica			X			3	3 ..... ( x ) 	
10	Produto Substituto (número de produtos)				X		2	1 e 2 . ( X ) 	
Resultado do Total de Pontos: 32							Espaço abaixo livre para observações sobre particularidades do negócio:		
<b>Total de Pontos:</b> - Ótima atratividade: 42 a 50 pontos. - Boa atratividade: 34 a 41 pontos - Mediano: 26 a 33 pontos - Regular Atratividade: 18 a 25 pontos - Pouco atrativo: 10 a 17 pontos							..... ..... .....		
<b>Colocar X conforme total de Pontos acima:</b> - Ótima atratividade: ( ) - Boa atratividade: ( ) - Mediano: ( X ) - Regular Atratividade: ( ) - Pouco atrativo: ( )							..... ..... .....		

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

Os resultados encontrados na pesquisa com os gestores da Embratel mostram uma situação média em atratividade e competitividade no negócio, com pontuação total 32.

A maioria dos fatores estratégicos ficaram com pontuação 3; necessita de atenção as ameaças dos produtos substitutos (com pontuação 2), mas o aspecto positivo é a barreira de entrada com valor 5, um fator relevante e de forte tendência para boa atratividade no negócio.

Para Zaccarelli (2012), se a quantidade de produtos substitutos que competem com os produtos principais for grande, o negócio tende a ser ruim, pois reduzirá os lucros do negócio.

O Quadro 33 apresenta os resultados de destaque positivo e negativo em sinal de atenção para operadora Embratel.

**QUADRO 193- DESTAQUE ATENÇÃO DA EMBRTEL**

Tipos:	5	4	3	2	1	Qual a Intensidade do fator na Vantagem Competitiva ou na posição privilegiada da empresa? (Nota de 1 a 5)	Critério do Farol: A cor correta do Farol: - Vermelho (Perigo 1 e 2) - Amarelo (Atenção 3) - Verde (Muito bom 4 e 5)
Barreira de entrada	X					5	4 e 5.....( X ) 
Produto Substituto (número de produtos)				X		2	1 e 2 . ( X ) 

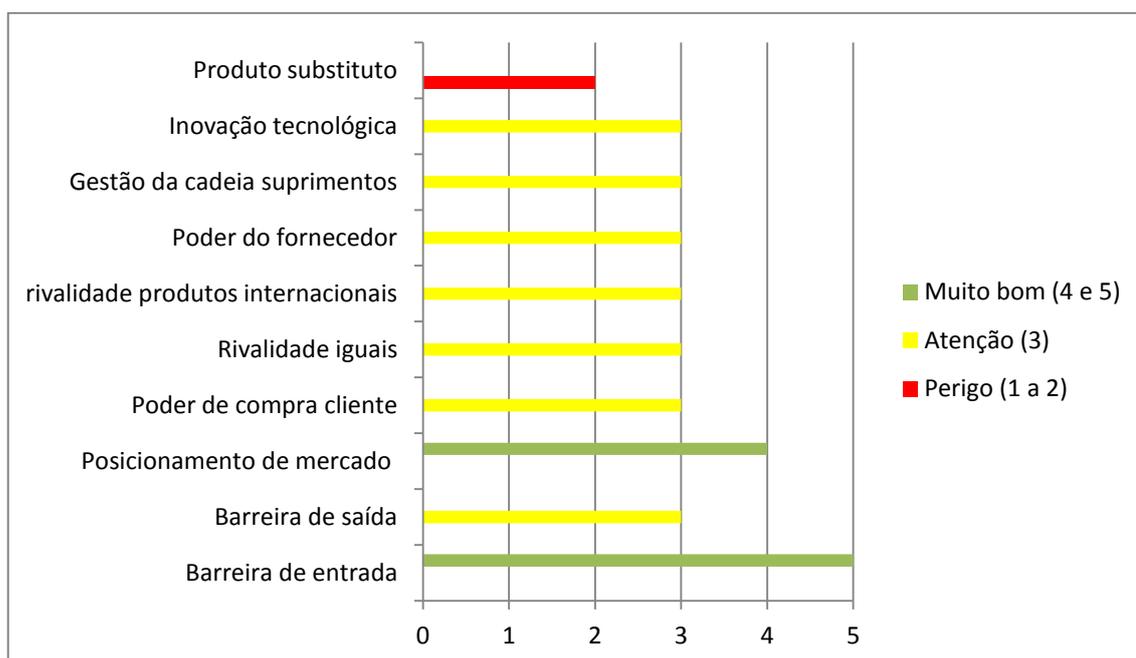
Fonte: respostas dadas pelos entrevistados e elaboradas como quadro pelo autor, 2014.

No caso acima, os gestores da Embratel responderam que a barreira de entrada no negócio é alta ou ameaças de novos entrantes é baixa, o que deixa a atratividade no negócio muito boa, se observarmos este fator exclusivamente. A barreira de entrada alta de novos concorrentes no negócio pode ocorrer por necessidade de conhecimento específico, de altos investimentos ou pela existência de patentes, e um grande número de produtos substitutos no negócio pode comprometer o lucro das organizações (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

#### 4.2.14.1 RESUMO DOS FATORES ESTRATÉGICOS DA EMBRATEL

Nesta seção, serão demonstrados na Figura 6 separadamente os fatores estratégicos da Embratel.

**FIGURA 6- FATORES ESTRATÉGICOS DA EMBRATEL**



Fonte: Autor, 2014.

A Figura 6 mostra uma situação de perigo na quantidade de produtos substitutos competindo; além disso, a maioria dos fatores estratégicos está em atenção média, mas o aspecto positivo é o fato de que a ameaça de novos concorrente é baixa.

Se, em um negócio, os produtos substitutos forem bons e estiverem em evidência para os clientes, isso sinaliza necessidade de muita atenção, pois pode significar a extinção de empresas que não se adaptarem no prazo devido.

Na Figura 7 é apresentada uma régua de pontuação com o resultado final da Embratel com o uso da proposta de um método para quantificar a

competitividade e atratividade de um negócio na visão de gestores da organização.

**FIGURA 7- RÉGUA DE PONTUAÇÃO DA EMBRATEL**

### Régua de pontuação



		<b>Embratel = 32 pontos</b>		
Pouco (10 a 18)	Regular (19 a 26)	Média (27 a 34)	Boa (35 a 42)	Ótima (43 a 50)

*FONTE: AUTOR, 2014*

Situação média do negócio em competitividade e atratividade com valor 32 é uma condição amarela de atenção; desse modo, a organização que está nesta posição deve criar foco nas estratégias para os fatores de altas ameaças e procurar fortalecer o fator de baixa ameaça.

No caso da Embratel, a empresa deve pensar nas estratégias ligadas aos produtos substitutos dos concorrentes.

As hipóteses para julgamento para interpretação de resultados:

- Situação de cor verde: o negócio ideal para empreendedor é aquele em que tem condição de ótima atratividade, mas é extremamente raro que isso ocorra.

- Situação de cor amarela: a organização que está nesta posição mediana deve desenvolver foco nas estratégias dos fatores de ameaças altas e procurar fortalecer o de baixa ameaça.
- Situação de cor vermelha: a organização que está nesta posição ruim deve ter alta qualidade administrativa.

#### **4.2.15 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA QUANTIFICAÇÃO FINAL DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DAS OPERADORAS TELECOMUNICAÇÕES COM GESTORES DA CLARO**

Nesta seção, serão apresentados os resultados finais da proposta de um método para quantificar a competitividade e atratividade de um negócio na visão dos gestores de negócio da Claro. Os valores dos quadros anteriores de quantificação de cada fator foram transferidos para a Tabela 5.

**TABELA 5- QUANTITATIVO PARA DETERMINAR O NÍVEL DE ATRATIVIDADE DA CLARO**

Fatores Estratégicos do Mercado		Negócio mais atrativo		Médio	Negócio menos atrativo		Fatores de Atenção Estratégica da Empresa	
N	Tipos:	5	4	3	2	1	Qual a Intensidade do fator na Vantagem Competitiva ou na posição privilegiada da empresa? (Nota de 1 a 5)	Crítério do Farol: A cor correta do Farol: - Vermelho (Perigo 1 e 2) - Amarelo (Atenção 3) - Verde (Muito bom 4 e 5)
1	Barreira de entrada			X			3	3 ..... ( )
2	Barreira de saída				X		2	1 e 2. ( X )
3	Posicionamento de mercado			X			3	3 ..... ( X )
4	Poder de compra dos Clientes atuais e potenciais.			X			3	3 ..... ( X )
5	Rivalidade de produtos iguais nacionais			X			3	3 ..... ( X )
6	Rivalidade de produtos iguais internacionais			X			3	3 ..... ( )
7	Poder do fornecedor				X		2	1 e 2. ( )
8	Gestão da Cadeia de suprimentos (pessoas)			X			3	3 ..... ( )
9	Inovação Tecnológica			X			3	3 ..... ( )
10	Produto Substituto (número de produtos)			X			3	3 ..... ( )
Resultado do Total de Pontos: 28							Espaço abaixo livre para observações sobre particularidades do negócio:	
<b>Total de Pontos:</b> - Ótima atratividade: 42 a 50 pontos. - Boa atratividade: 34 a 41 pontos - Mediano: 26 a 33 pontos - Regular Atratividade: 18 a 25 pontos - Pouco atrativo: 10 a 17 pontos							..... ..... .....	
<b>Colocar X conforme total de Pontos acima:</b> - Ótima atratividade: ( ) - Boa atratividade: ( ) - Mediano: ( X ) - Regular Atratividade: ( ) - Pouco atrativo: ( )							..... ..... .....	

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

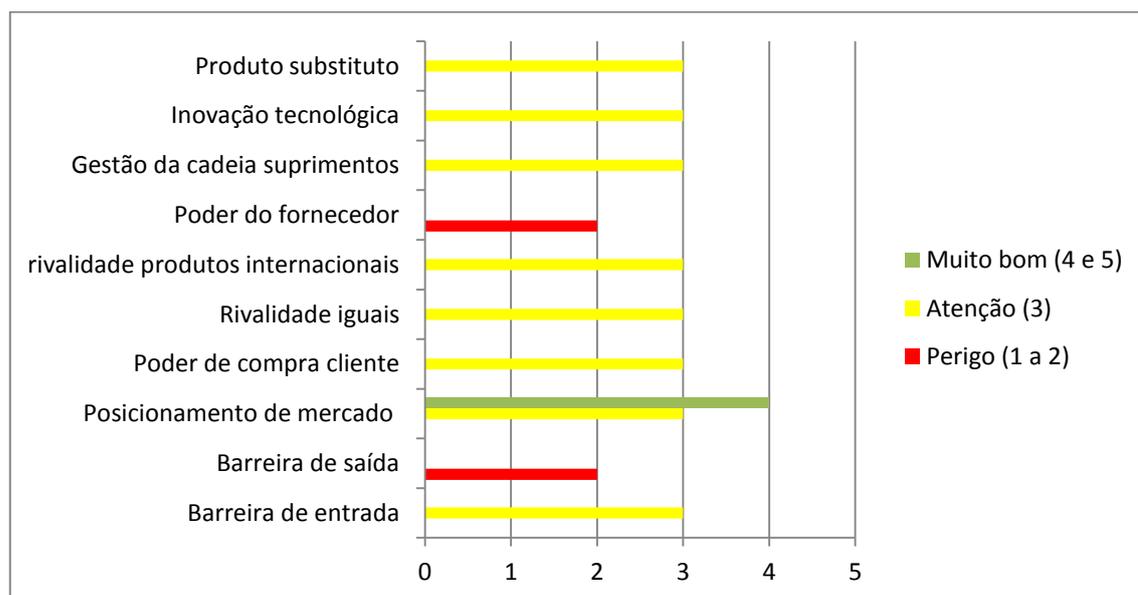
Os resultados encontrados na pesquisa com os gestores da operadora Claro demonstram uma situação média em atratividade e competitividade no negócio, com pontuação total 28; a maioria dos fatores estratégicos ficaram com pontuação 3.

A situação mediana não é confortável para o empreendedor, e a melhoria na atratividade consiste em mudar algum fator estratégico, para o negócio ficar melhor, isto é, mudar qualquer coisa que: - aumente as barreiras de entrada; diminua as barreiras de saída; diminua a rivalidade; dificulte os produtos substitutos; aumente o poder de negociação com os fornecedores.

#### 4.2.15.1 RESUMO DOS FATORES ESTRATÉGICOS DA CLARO

Nesta seção, serão demonstrados na Figura 8 separadamente os fatores estratégicos da Claro.

**FIGURA 8- FATORES ESTRATÉGICOS DA CLARO**



Fonte: Autor, 2014.

Os dados revelam uma situação de perigo nos fatores estratégicos poder do fornecedor e barreira de saída; já o posicionamento de mercado é bem favorável, e a maioria dos fatores estratégicos está em atenção média.

Para Hooley, Piercy, Nicouland (2011), se a empresa não tiver poder de negociação, o lucro que poderia gerar será transferido para os clientes ou para os fornecedores, ou para ambos.

Na Figura 9 é apresentada uma régua de pontuação com o resultado final da Claro com o uso da proposta de um método para quantificar a competitividade e atratividade de um negócio na visão de gestores da organização.

**FIGURA 9- RÉGUA DE PONTUAÇÃO DA CLARO**

### Régua de pontuação



		<b>Claro = 28 pontos</b>		
Pouco (10 a 18)	Regular (19 a 26)	Média (27 a 34)	Boa (35 a 42)	Ótima (43 a 50)

Situação média na competitividade e atratividade com valor 28 é uma condição de atenção; assim a organização que está nesta posição deve dirigir a atenção às estratégias para os fatores de altas ameaças e procurar fortalecer o fator de baixa ameaça.

No caso da Claro, a empresa deve pensar nas estratégias ligadas ao poder dos fornecedores sobre ela.

As hipóteses para julgamento para interpretação de resultados:

- Situação de cor verde: o negócio ideal para empreendedor é aquele em que tem condição de ótima atratividade, mas é extremamente raro que isso ocorra.
- Situação de cor amarela: a organização que está nesta posição mediana deve desenvolver foco nas estratégias dos fatores de ameaças altas e procurar fortalecer o de baixa ameaça.

- Situação de cor vermelha: a organização que está nesta posição ruim deve ter alta qualidade administrativa.

#### **4.2.16. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA QUANTIFICAÇÃO FINAL DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE COM GESTOR DA ERICSSON**

Nesta seção, serão apresentados os resultados finais da proposta de um método para quantificar a competitividade e atratividade de um negócio na visão dos gestores de negócio da Ericsson.

Os valores dos quadros anteriores de quantificação de cada fator foram transferidos para a Tabela 6.

**TABELA 6- QUANTITATIVO PARA DETERMINAR O NÍVEL DE ATRATIVIDADE DA ERICSSON**

Fatores Estratégicos do Mercado		Negócio mais atrativo		Médio	Negócio menos atrativo		Fatores de Atenção Estratégica da Empresa	
N	Tipos:	5	4	3	2	1	Qual a Intensidade do fator na Vantagem Competitiva ou na posição privilegiada da empresa? (Nota de 1 a 5)	Critério do Farol: A cor correta do Farol: - Vermelho (Perigo 1 e 2) - Amarelo (Atenção 3) - Verde (Muito bom 4 e 5)
1	Barreira de entrada			X			3	3 ..... ( )
2	Barreira de saída			X			3	3 ..... ( X )
3	Posicionamento de mercado		X				4	4 e 5.....(x)
4	Poder de compra dos Clientes atuais e potenciais.			X			3	3 ..... ( X )
5	Rivalidade de produtos iguais nacionais				X		2	1 e 2 . ( x )
6	Rivalidade de produtos iguais internacionais			X			3	3 ..... ( x )
7	Poder do fornecedor				X		2	1 e 2 . ( )
8	Gestão da Cadeia de suprimentos		X				4	4 e 5.....( x )
9	Inovação Tecnológica		X				4	4 e 5..... ( x )
10	Produto Substituto (número de produtos)				X		2	1 e 2 . ( x )
Resultado do Total de Pontos: 30							Espaço abaixo livre para observações sobre particularidades do negócio:	
<b>Total de Pontos:</b> - Ótima atratividade: 42 a 50 pontos. - Boa atratividade: 34 a 41 pontos - Mediano: 26 a 33 pontos - Regular Atratividade: 18 a 25 pontos - Pouco atrativo: 10 a 17 pontos							..... ..... .....	
<b>Colocar X conforme total de Pontos acima:</b> - Ótima atratividade: ( ) - Boa atratividade: ( ) - Mediano: ( X ) - Regular Atratividade: ( ) - Pouco atrativo: ( )							..... ..... .....	

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

Os resultados encontrados na pesquisa com os gestores da Ericsson demonstram uma situação média em atratividade e competitividade no negócio, com pontuação total 30; a maioria dos fatores estratégicos ficaram com pontuação 3.

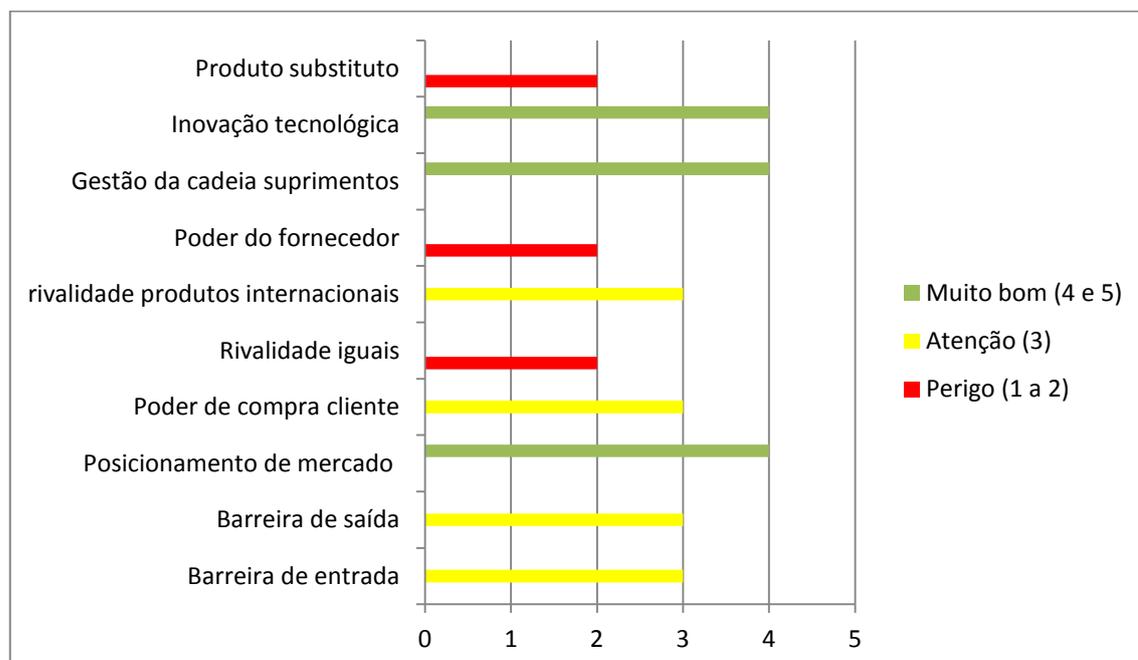
A situação média não é confortável para o empreendedor, e a melhoria na atratividade consiste em mudar algum fator estratégico, para o negócio ficar melhor. Os fatores vermelhos apresentados na tabela com necessidade de mudanças são grande número de produtos iguais, substitutos e poder dos fornecedores.

Para Hoque e Chia (2012) em situação de mudança estratégica se faz necessário uma revisão no sistema utilizado pelos gestores de topo para formalizar crenças, definir e medir variáveis críticas de desempenho, motivar debates e discussões sobre fatores estratégicos de incerteza.

#### 4.2.16.1 RESUMO DOS FATORES ESTRATÉGICOS DA ERICSSON

Nesta seção, serão demonstrados na Figura 10 separadamente os fatores estratégicos da Ericsson.

**FIGURA 10- FATORES ESTRATÉGICOS DA ERICSSON**



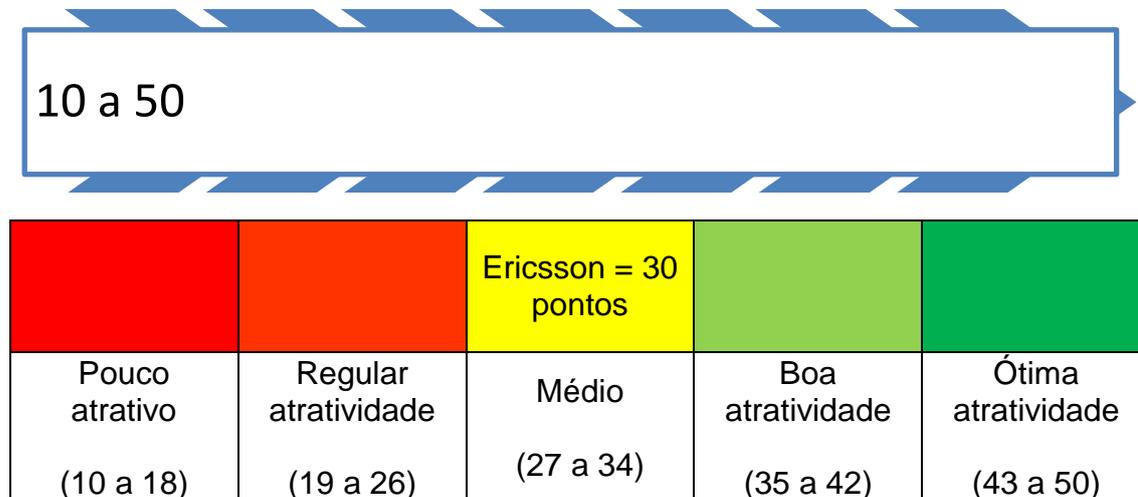
Fonte: Autor, 2014.

As situações de perigo apresentam-se na quantidade de produtos substitutos, no poder do fornecedor e na rivalidade entre os produtos iguais. A maioria dos fatores estratégicos está em atenção média, mas a Ericsson está com o fator de inovação tecnológica em alta. Segundo entrevistados, especialistas em telecomunicações, o fator de inovação tecnológica é muito importante para a vantagem competitiva do negócio.

Na Figura 11 é apresentada uma régua de pontuação com o resultado final da Ericsson com o uso da proposta de um método para quantificar a competitividade e atratividade de um negócio na visão de gestores da organização.

**FIGURA 11- RÉGUA DE PONTUAÇÃO DA ERICSSON**

### Régua de pontuação



Fonte: Autor

Situação média na competitividade e atratividade com valor total 30 é uma condição de atenção; dessa forma, a organização que está nesta posição deve criar foco nas estratégias para os fatores de altas ameaças e procurar fortalecer o fator de baixa ameaça. No caso da empresa Ericsson, deve-se pensar em dirigir esforços às estratégias ligadas a inovações tecnológicas.

As hipóteses para julgamento para interpretação de resultados:

- Situação de cor verde: o negócio ideal para empreendedor é aquele em que tem condição de ótima atratividade, mas é extremamente raro que isso ocorra.
- Situação de cor amarela: a organização que está nesta posição mediana deve desenvolver foco nas estratégias dos fatores de ameaças altas e procurar fortalecer o de baixa ameaça.
- Situação de cor vermelha: a organização que está nesta posição ruim deve ter alta qualidade administrativa.

#### **4.2.17. A HIERARQUIA DA IMPORTÂNCIA DE CADA FATOR ESTRATÉGICO**

Para aprofundar a análise dos resultados finais de competitividade e atratividade de um negócio, é fundamental saber a intensidade de cada fator estratégico.

Os fatores estratégicos relacionam-se entre si e apresentam diferentes graus de importância no processo, variando conforme cada segmento de atuação envolvido; entretanto, no âmbito geral, considera-se a rivalidade entre os iguais uma das forças mais importantes, pois leva em conta a atividade e a agressividade dos concorrentes diretos que já estão atuando no mesmo setor de mercado.

Segundo Porter (2009), para que uma análise do setor tenha consistência, é importante descobrir os fatores competitivos que controlam a lucratividade. Que fatores sustentam a lucratividade hoje?

Nas pesquisas de campo, os gestores das operadoras de telecomunicações deixaram evidente que os fatores competitivos mais relevantes que controlam a lucratividade do setor são a barreira de entrada, em função dos órgãos reguladores e do alto capital necessário para entrar no negócio e em função dos aprimoramentos e manutenções serem elevados. Para Kluyver e Pearce (2010), lucros sustentáveis de longo prazo só são possíveis quando o fator

estratégico de barreira de entrada é alto, pois restringem a ação dos concorrentes. Além desse fator supracitado, há, em seguida, o fator de inovação tecnológica, pois é um setor extremamente sensível a inovações tecnológicas.

Destaca-se também o posicionamento estratégico como positivo em suas empresas e relevante na competição. Os produtos substitutos assumam um grau de alta atenção, hoje em dia as mensagens de texto, *WhatsApp*, *E-mails*, diminuem o uso dos telefones de voz. Já em uma hierarquia menos agressiva, vem a gestão da cadeia de suprimentos e poder do fornecedor.

#### **4.2.18. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA QUANTIFICAÇÃO FINAL DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DE TODAS OPERADORAS**

Nesta seção, apresenta-se um resumo dos resultados finais da proposta de um método para quantificar a competitividade e atratividade de um negócio na visão dos gestores de negócio de todas operadoras de telecomunicação.

Os valores das tabelas 2, 3, 4, 5 e 6 anteriores de quantificação de cada fator foram transferidos para a Tabela 7.

**TABELA 7- QUANTITATIVO PARA DETERMINAR O NÍVEL DE ATRATIVIDADE DE TODAS OPERADORAS**

Fatores Estratégicos do Mercado		Negócio mais atrativo		Médio	Negócio menos atrativo	
N	Tipos:	5	4	3	2	1
1	Barreira de entrada	Embratel	Vivo Oi	Claro Ericsson		
2	Barreira de saída			Embratel Ericsson	Vivo Oi Claro	
3	Posicionamento de mercado		Vivo Embratel Ericsson	Oi Claro		
4	Poder de compra dos Clientes atuais e potenciais.		Oi	Vivo Embratel Claro Ericsson		
5	Rivalidade de produtos iguais nacionais			Vivo Embratel Claro Ericsson	Oi	
6	Rivalidade de produtos iguais internacionais			Vivo Oi Embratel Claro Ericsson		
7	Poder do fornecedor			Vivo Oi Embratel	Claro Ericsson	
8	Gestão da Cadeia de suprimentos (pessoas)		Oi Ericsson	Vivo Embratel Claro		
9	Inovação Tecnológica		Ericsson	Vivo Oi Embratel Claro		
10	Produto Substituto (número de produtos)			Vivo Oi Claro	Embratel Ericsson	
<b>Média dos Resultados Totais de Pontos das operadoras: 31</b>						
<b>Total de Pontos:</b> - Ótima atratividade: 42 a 50 pontos. - Boa atratividade: 34 a 41 pontos - Mediano: 26 a 33 pontos - Regular Atratividade: 18 a 25 pontos - Pouco atrativo: 10 a 17 pontos						
<b>Colocar X conforme total de Pontos acima:</b> - Ótima atratividade: ( ) - Boa atratividade: ( ) - Mediano: ( X ) - Regular Atratividade: ( ) - Pouco atrativo: ( )						

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

Os resultados da tabela 7, demonstram o resultado compilado de todas operadoras com uma situação mediana em atratividade e competitividade no

negócio, com pontuação total 31; a maioria dos fatores estratégicos ficaram com pontuação 3.

Para Zaccarelli (2012) uma empresa em situação mediana deve desenvolver uma política do negócio para garantir os fatores estratégicos que estão bons e procurar se possível priorizar mudanças nos fatores que estão ruins.

#### **4.2.19. RESULTADOS DA QUANTIFICAÇÃO FINAL DO NÍVEL DE ATRATIVIDADE DE UM SETOR (X) A REAL LUCRATIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES NO DIA-A-DIA**

Procurando demonstrar a relação entre os resultados encontrados com o uso da ferramenta para quantificar o nível de competitividade e atratividade do negócio nas pesquisas de campo e a comparação com o lucro real na prática do empreendedor, é possível descobrir a capacidade “relativa” de gerar lucro em um determinado negócio. Para Kluyver e Pearce (2010), é bom enfatizar que o lucro é relativo, pois a lucratividade normalmente varia em determinados grupos de clientes, categorias de produto, área geográfica, canal de distribuição e gestão administrativa.

Por meio da observação de casos reais, apurou-se o seguinte:

- no mesmo negócio, a lucratividade de uma organização em relação a outra é variável em decorrência das diferenças na capacidade de gestão administração;
- mesmo em setor pouco atrativo, as melhores empresas podem ter lucratividade acima da média, da mesma forma, mesmo em setor de boa atratividade, as piores organizações podem ter lucratividade baixa, o que enfatiza a qualidade de recursos humanos qualificados e competentes na condução estratégica organizacional;

- o que se busca assinalar é que mesmo as pequenas empresas podem otimizar sua lucratividade se adequarem suas estratégias de forma que possam aumentar os lucros de acordo com sua mudança de postura.

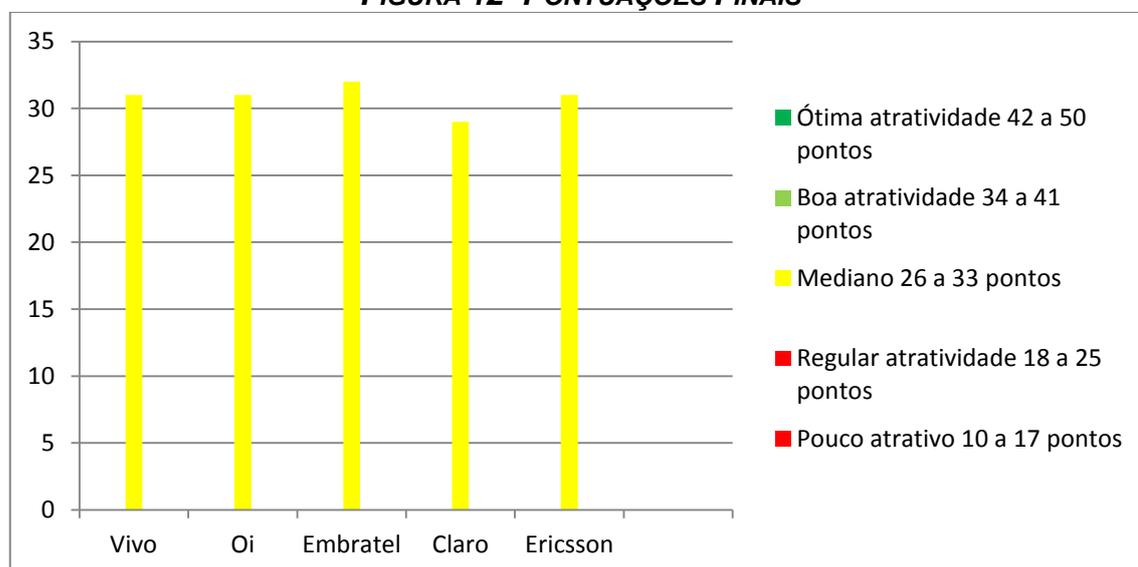
#### 4.2.20. RESUMO E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS ENCONTRADOS NAS TABELAS FINAIS

Nesta seção, será apresentado um detalhamento e discussão dos valores encontrados na pesquisa com as operadoras para avaliar a competitividade e atratividade do negócio.

#### 4.2.21. RESUMO DAS PONTUAÇÕES FINAIS ENCONTRADAS NAS TABELAS FINAIS

Nesta seção, resumido pela Figura 12, serão apresentadas as pontuações finais de cada operadora, avaliando a atratividade do negócio.

**FIGURA 12- PONTUAÇÕES FINAIS**



Fonte: Autor, 2014.

Os resultados acima apresentam uma situação “média” do negócio, mas muito próxima da situação de “Boa Atratividade”, o que não pode deixar de ser analisado. O que “não” deixa as empresas citadas na figura acima em situação

de ótima ou boa pontuação e por consequência de ótima ou boa atratividade no negócio é não conseguirem bons resultados em todos os fatores estratégicos.

O fator de ameaça para as operadoras pesquisas que está puxando a pontuação para baixo é a grande quantidade de produtos substitutos no mercado. Não há dúvidas de que a situação ideal para o empreendedor é aquela em que a pontuação final deixe o negócio em “ótima atratividade”, mas é extremamente raro que isso aconteça em função de ser raro e difícil ser superior em todos os fatores estratégicos (ZACCARELLI, 2012).

Para Yuan (2013) as ameaças estão no chamado ambiente externo e podem ser na expansão dos produtos ou no lançamento de novas tecnologias por parte dos concorrentes.

O Quadro 34 apresenta um resumo da pontuação final, competitividade e atratividade do negócio e com as discussões pertinentes dos resultados de cada operadora de telecomunicações nas pesquisas de campo.

**QUADRO 204- RESUMO E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS DAS TABELAS**

<b>Empresa</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Atratividade do Negócio</b>	<b>Discussões dos Resultados de Pesquisa</b>
<b>Vivo</b>	31	Médio	Mesmo com o resultado final do negócio sendo mediano, os resultados de pesquisas encontrados são significativos para Vivo, pois o fator de barreira de entrada é alto e a ameaça de novos entrantes é baixa no negócio. Para Yang (2013) quando se tem uma barreira de entrada alta pode ser motivo de uma possível vantagem competitiva para o empreendedor em função de se ter menos concorrentes.
<b>Oi</b>	31	Médio	Resultado final mediano. A Barreira de entrada é alta, o que é bom para o negócio; A rivalidade entre os concorrentes é alta, o que é ruim; o restante dos resultados foi mediano. Para Yang (2013) ter uma barreira de entrada alta facilita uma política de preços e ser uma vantagem, mas ter muita rivalidade alta entre concorrentes com produtos substitutos pode atrapalhar toda vantagem adquirida.
<b>Embratel</b>	32	Médio	A Barreira de entrada é alta; muitos produtos substitutos; o restante dos fatores é mediano. Para Porter (2009) ter uma barreira de entrada alta é bom para o negócio, pois menos concorrentes diretos, mas ter rivalidade alta entre concorrentes com produtos substitutos pode atrapalhar toda possível vantagem adquirida com barreira de entrada alta.
<b>Claro</b>	29	Médio	Fatores estratégicos medianos. Para Zaccarelli (2012) em uma situação mediana deve-se desenvolver uma política do negócio para garantir uma otimização dos bons fatores e priorizar melhora nos fatores de resultados ruins.
<b>Ericsson</b>	31	Médio	Posicionamento, gestão de cadeia de suprimentos e inovações tecnológicas como fatores atrativos no negócio; o fator produtos substitutos deixa o negócio menos atrativo. O restante dos fatores é mediano. Para Tudor e Iliuta (2012) adquirir um bom posicionamento no mercado pode ser um diferencial competitivo para agir em várias frentes estratégicas.

Fonte: Autor, 2014.

Como se pode observar nas tabelas e no Quadro 35, os resultados das pesquisas com gestores das operadoras foram muito parelhos, o que comprova alguns pontos como:

- os gestores responderam com propriedade e atenção;
- as operadoras analisam, sim, os fatores estratégicos;
- o negócio na atratividade, competitividade e na capacidade relativa de gerar lucro é médio.

Portanto, reforça-se a afirmação de Zacarelli (2012) que em geral pode-se perceber que nos resultados de pesquisas para avaliar a competitividade, atratividade e capacidade relativa de gerar lucro no setor de telecomunicação teve a tendência de apresentarem resultados parelhos entre as empresas em nível de competitividade, atratividade e nos lucros.

#### **4.2.22. PONTOS DE COMPARAÇÕES ENTRE AS OPERADORAS**

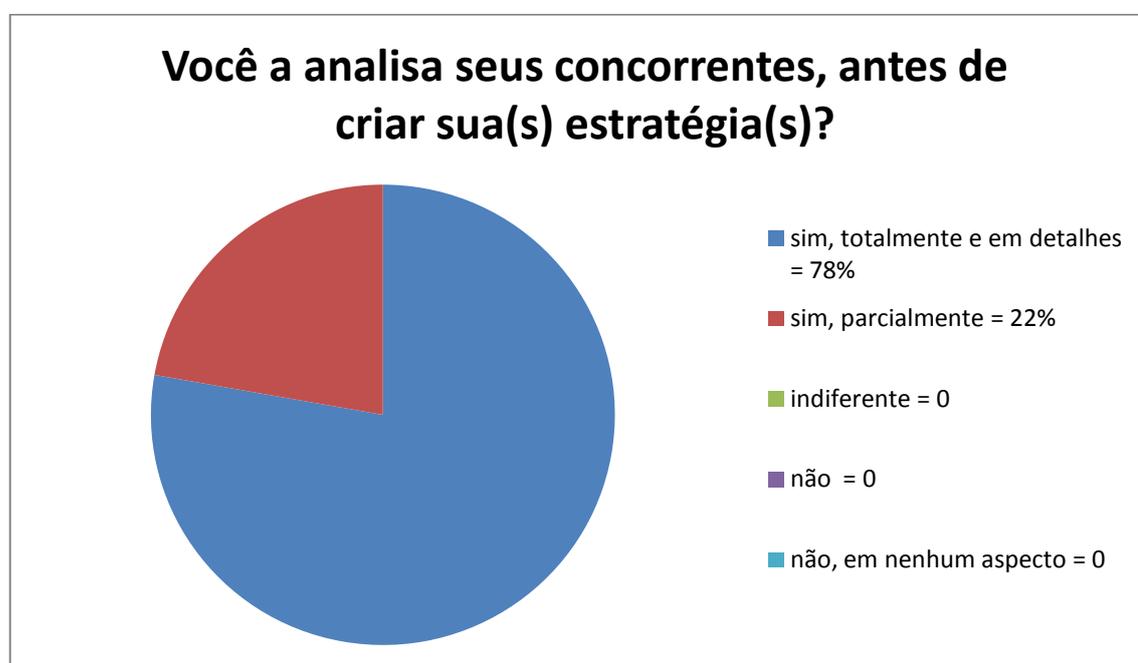
Observou-se que a barreira de entrada é alta, pois a maioria das operadoras ficou com pontuações que as deixam com pouquíssimas ameaças de novos entrantes no negócio; isso evidencia que, apesar de o resultado final do negócio ser mediano, a ameaça de novos entrantes é baixa, o que deixa as organizações mais confortáveis, pois, se a dificuldade de entrada no negócio é grande, há a tendência de não se dividir os lucros com muitos concorrentes.

Para Cecconello e Ajzental (2008), as barreiras de entrada altas em um determinado negócio permitem maiores margens de lucros às empresas, pois é mais difícil que novas empresas entrem para competir; assim, as empresas que estão em um setor com menores ameaças de novos competidores dividirão entre si os melhores resultados.

#### 4.2.23. ANÁLISE DOS CONCORRENTES ACONTECE DE FORMA RESTRITA ANTES DE CRIAR A ESTRATÉGIA

Nesta seção, resumido pela Figura 13, serão demonstrados os resultados de pesquisa de campo para responder se realmente as empresas analisam os concorrentes de forma restrita, antes de criar a estratégia conforme afirma (PORTER, 2009).

**FIGURA 13- RESUMO DE SE AS EMPRESAS ANALISAM SEUS CONCORRENTES ANTES DE CRIAR SUA ESTRATÉGIA**



Fonte: Autor, 2014.

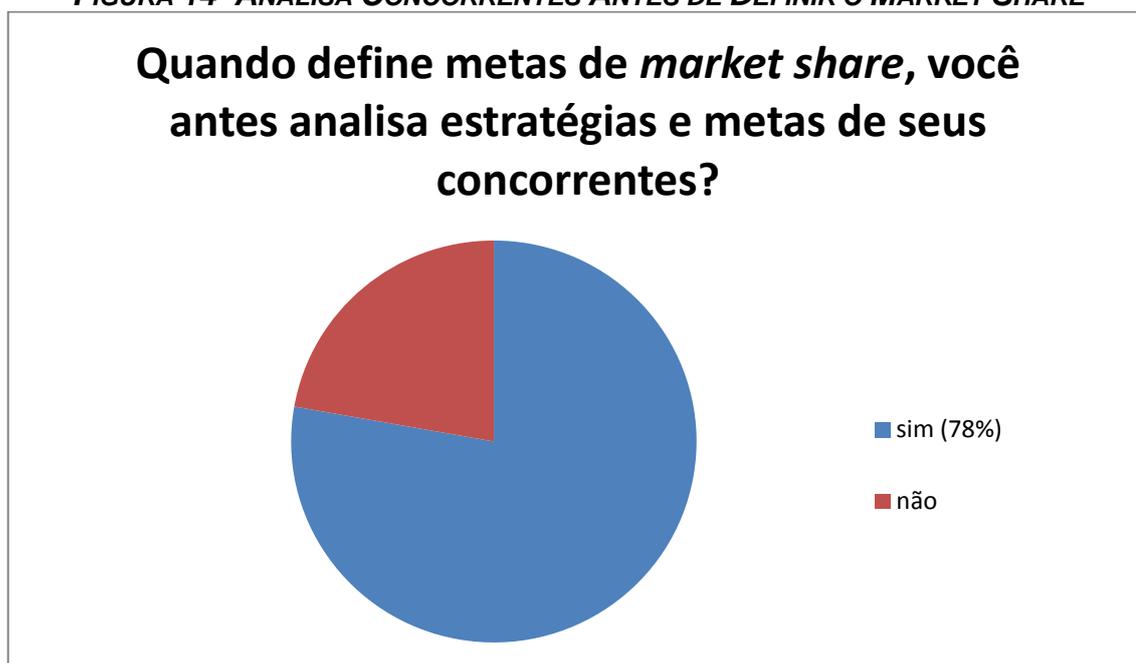
Observou-se que a maioria das operadoras afirmam que analisam seus concorrentes antes de criar suas estratégias.

Para Porter (2009), uma estratégia bem estruturada é dependente da análise dos concorrentes e de pensamento sistêmico detalhado dos fatores estratégicos, por meio dos quais os gestores percebem o que ocorre na organização, com os concorrentes diretos, indiretos e futuros concorrentes que chegarão para competir no setor alvo. Os gestores, geralmente, estão envolvidos, no cotidiano, com enormes cargas de trabalho e talvez seja possível que a análise não esteja sendo feita a contento.

#### 4.2.24. ANALISA O *MARKET SHARE* DOS CONCORRENTES ANTES DE CRIAR ESTRATÉGIA

Nesta seção, resumido pela Figura 14, serão demonstrados se os gestores analisam as estratégias e metas de seus concorrentes antes de definir as metas de *market share* da sua organização.

**FIGURA 14- ANALISA CONCORRENTES ANTES DE DEFINIR O *MARKET SHARE***



Fonte: Autor, 2014.

Observou-se que a maioria das operadoras, afirmaram que analisam as estratégias e metas de seus concorrentes quando definem metas de *market share*.

A operadora Oi afirma que analisar o mercado em termos *market share* é fundamental, pois isso determina o que a empresa quer para o futuro.

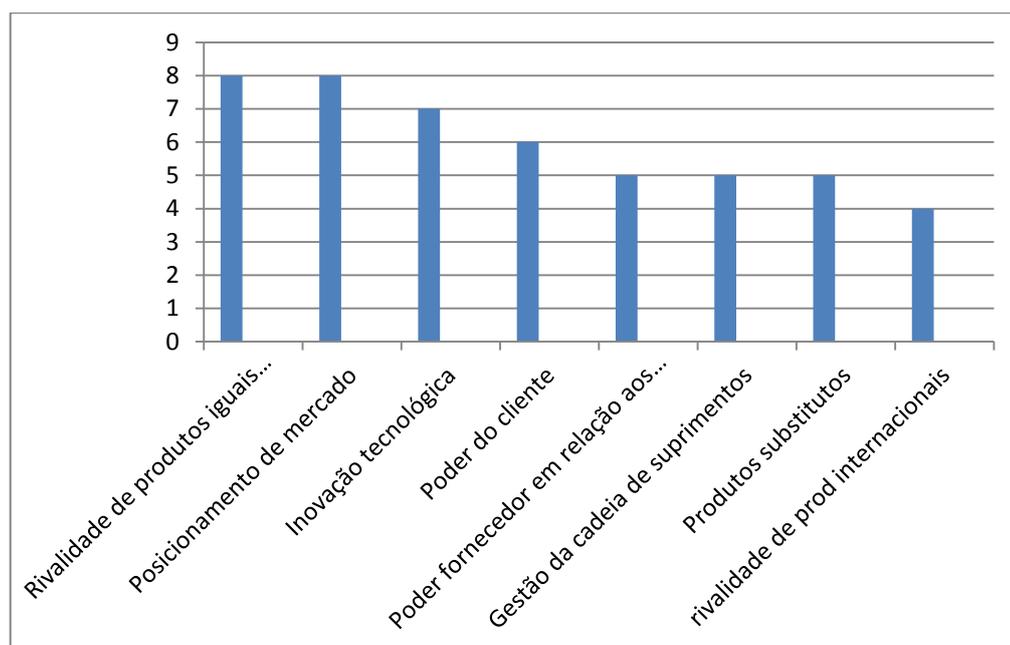
Para Berger e Bouwman (2013) é importante analisar também o porte financeiro das organizações concorrentes, pois tem ligação direta com a possibilidade de ganho expressivo de *market share* dependendo da estratégia adotada pelos gestores. Que para Porter (2009), uma estratégia bem estruturada é dependente de análise dos concorrentes e é possível que o pensamento sistêmico não esteja adequado em função do tempo disponível e,

até mesmo, pelo fato de que muitos não tenham percepção apurada para notar os deslocamentos e os fluxos estratégicos ocorrendo.

#### 4.2.25. QUAIS FATORES ESTRATÉGICOS DOS SEUS CONCORRENTES SÃO ANALISADOS?

Nesta seção, resumido pela Figura 15, serão demonstrados os resultados de nove gestores que responderam quais os fatores estratégicos são analisados dos seus concorrentes.

**FIGURA 15 - FATORES ESTRATÉGICOS ANALISADOS**



Fonte: Autor, 2014.

Observou-se que os fatores estratégicos mais analisados pelas operadoras foram rivalidade de produtos iguais, posicionamento de mercado e inovação tecnológica.

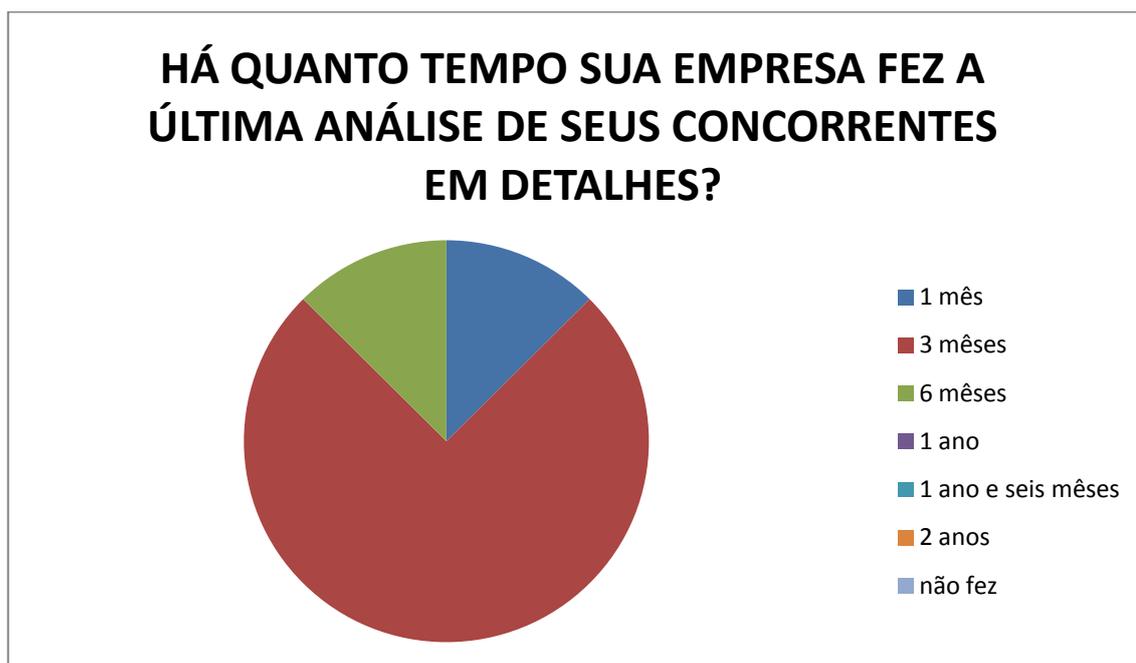
A análise de um setor para desenvolvimento das estratégias é relevante e deve ser sistêmica, principalmente quando se trata de análise de um setor com forte

concorrência nacional e internacional, desse modo, analisar os fatores estratégicos é primordial (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010).

#### 4.2.26. HÁ QUANTO TEMPO SUA EMPRESA FEZ A ÚLTIMA ANÁLISE DE SEUS CONCORRENTES EM DETALHES?

Nesta seção, resumido pela Figura 16, serão demonstrados resultados de pesquisa com os gestores de quanto tempo fez a última análise detalhada de seus concorrentes.

**FIGURA 16- TEMPO ENTRE AS ANÁLISES DOS CONCORRENTES**



Fonte: Autor, 2014.

Como podemos constatar na Figura 16, a maioria das operadoras faz pesquisa de análise dos concorrentes de três em três meses.

A operadora Oi afirmou analisar seus concorrentes de mês a mês.

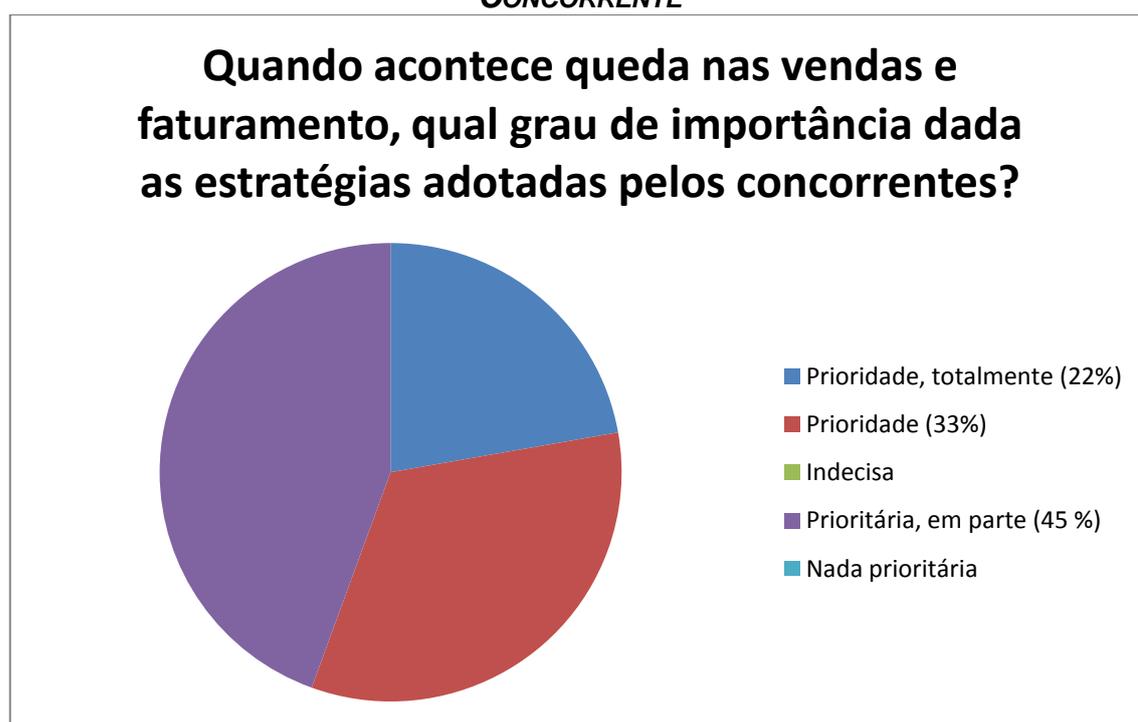
A crescente concorrência e o elevado grau de dinamismo dos estrategistas organizacionais têm elevado a necessidade de informações de pesquisas para

apoiar as decisões de estratégia mercadológica (HOOLEY, PIERCY e NICOULAND, 2011).

#### **4.2.27. A ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA AFETA OS CONCORRENTES E É AFETADA POR ELES NA VISÃO DOS GESTORES**

Nesta seção, resumido pela Figura 17, serão demonstrados resultados de pesquisa com os gestores de quanto acontece queda nas vendas, qual grau de importância dada as estratégias adotadas pelos concorrentes.

**FIGURA 17- QUEDA NAS VENDAS E A IMPORTÂNCIA DADA À ESTRATÉGIA DO CONCORRENTE**



Fonte: Autor, 2014.

Como podemos constatar na figura acima, quando ocorre uma queda nas vendas e faturamento, a prioridade é baixa em descobrir se foi em função das estratégias dos concorrentes.

A operadora Oi afirma que o pensando em estratégia que afeta os concorrentes e é afetada por eles existe sim e que, devido à extensão territorial do Brasil, os concorrentes são pontuais em algumas regiões e em várias linhas de produtos (mobilidade, Dados, Voz e Data Center). E que agora está surgindo o próprio governo como um concorrente, em nível nacional, em dados e data center com a Telebras, Dataprev e Serpro, o que vai forçar as movimentações estratégicas e logo afetará os concorrentes. Observavam o mapa do Brasil e analisam os concorrentes que atuam nas regiões pretendidas, a população, o número de residências, casas rurais, casas urbanas, onde está a classe A, B, C, D, nossa capacidade operacional, parceiros e definimos as ações estratégicas. Comentaram que a área de marketing de produtos da Oi monitora a entrada de novos produtos e estratégia das outras Cia's; a intenção é a de sempre identificar as novas tendências e/ou lançamento de novas tendências buscando sempre um diferencial competitivo.

No caso da operadora Vivo, afirmaram fazerem acompanhamentos “pesados” na mídia e também várias pesquisas de mercado, periodicamente, mês a mês, e existem grupos de análise para esse trabalho.

A Embratel afirmou que a área de *marketing* é responsável pelas análises de mercado. De um modo geral, os dados de *share* de mercado e produtos estão disponíveis a todos e, como se verifica, é a melhor forma de posicionar um produto no mercado em termos de aplicação e valor agregado. Que dividem esforços por regiões, afinal, nem todas têm a mesma capilaridade que uma Embratel tem, porém o preço é algo importante, visto que as corporações são muito sensíveis a preço.

não tenham percepção apurada para notar os deslocamentos de vendas e faturamento de forma apurada e os fluxos estratégicos ocorrendo (PORTER, 2009).

#### **4.2.28. ANÁLISE DE COMO OCORREM AS REAÇÕES ESTRATÉGICAS EM DETRIMENTO DAS ESTRATÉGIAS DOS CONCORRENTES**

Nesta seção, há demonstração dos resultados de pesquisa relativos a como ocorrem, na prática, as reações competitivas às estratégias predominantes dos concorrentes; além disso, averiguar se as estratégias predominantes das operadoras de telecomunicações são tão óbvias, pois, Porter (2009) sinaliza algumas inquietações: como acontecem as reações competitivas, na prática, em detrimento de uma estratégia predominante? E descobrir se as estratégias predominantes são ou não sempre tão óbvias.

#### 4.2.28.1 TIPOS DE REAÇÕES COMPETITIVAS ÀS ESTRATÉGIAS PREDOMINANTES

Nesta seção, resumido no quadro 35, far-se-á a demonstração dos tipos de reações estratégicas dos concorrentes às estratégias predominantes.

**QUADRO 215- TIPOS DE REAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS CONCORRENTES**

Número	Tipo de Reação Estratégica	Descrição da Reação Estratégica
1	Estratégia de fortificação e defesa de posição	A fortificação de um setor envolve a construção de barreiras em torno de uma empresa e suas ofertas para bloquear a concorrência. Quando se pode gerar a diferenciação em bases inimitáveis (por exemplo, usando as habilidades, as competências e os ativos distintos da organização) que sejam valiosas para os consumidores, os agressores encontrarão mais dificuldades em passar a posição defendida.
2	Defesa dos Flancos	O agressor estratégico procura centrar forças contra os pontos fracos do defensor, em geral usando elemento surpresa. Uma defesa pelos flancos requer que uma organização fortaleça suas deficiências, sem produzir qualquer outro ponto mais fraco ou vulnerável.
3	Golpe preventivo	Um golpe preventivo envolve atacar o agressor em potencial antes que ele prepare seu ataque estratégico. Esse tipo de reação estratégica pode envolver um ataque real à concorrência.
4	Contraofensiva	Um rápido contra-ataque para cortar o mal pela raiz pode ser muito eficaz. A essência de uma reação estratégica “contraofensiva” é identificar os pontos vulneráveis do agressor e atacar ferozmente.
5	Defesa móvel	Ela implica criar uma capacidade de resposta flexível que permite ao defensor mudar o território a ser defendido em resposta a ameaças e oportunidades do ambiente competitivo. Esse tipo de reação se dá por meio de atualização e aprimoramento contínuo das ofertas da empresa ao mercado, por exemplo, reformulação constante do produto seguindo as exigências dos consumidores.
6	Retirada estratégica	Uma defesa por retirada estratégica implica o abandono de alguns territórios insustentáveis e a centralização de forças em competências defensáveis.

Fonte: Hooley; Piercy e Nicoulard (2011).

Para Hooley; Piercy e Nicouland (2011), uma estratégia competitiva predominante bem-sucedida corresponde à combinação de movimentos de ataque e reações de defesa visando a uma posição 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. Seguem tipos de reações estratégicas.

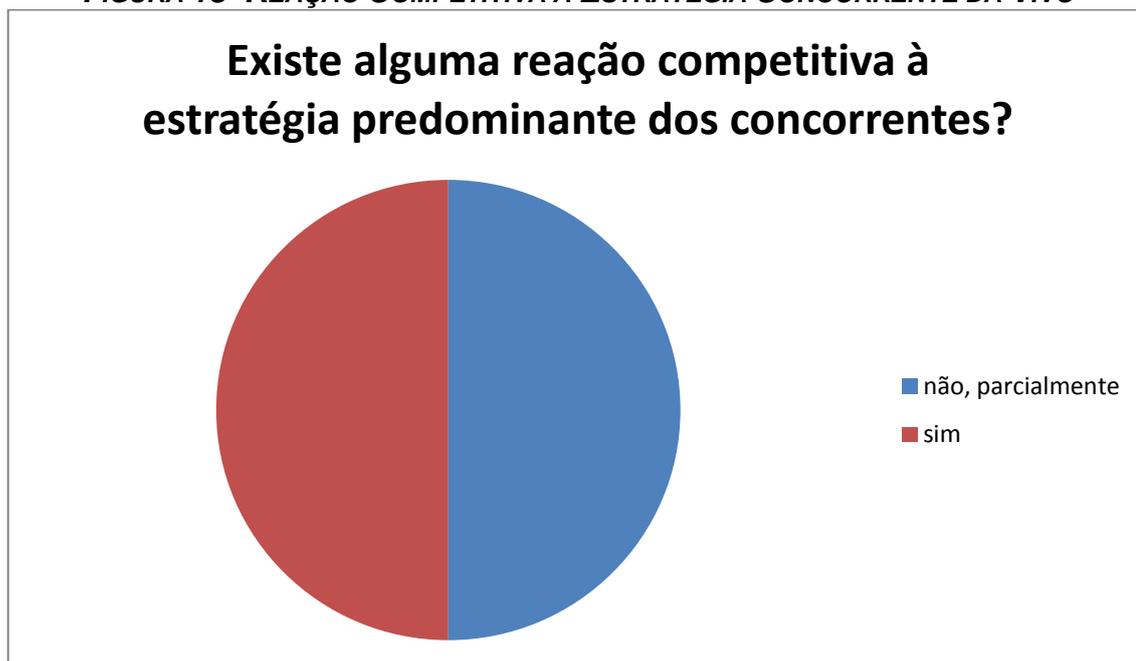
#### **4.2.28.2 REAÇÕES COMPETITIVAS DA VIVO À ESTRATÉGIA DAS CONCORRENTES**

Nesta seção, far-se-á a demonstração das respostas feitas aos gestores da operadora Vivo, sobre a existência ou não de reações competitivas da sua empresa às estratégias predominantes dos concorrentes. 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).

As perguntas realizadas a dois gestores da Vivo.

Nesta seção, resumido pela Figura 18, serão demonstrados resultados de pesquisa com os gestores de quanto existe reação competitiva à estratégia predominante dos concorrentes.

**FIGURA 18- REAÇÃO COMPETITIVA A ESTRATÉGIA CONCORRENTE DA VIVO**

Fonte: Autor, 2014.

Um gestor respondeu “não, parcialmente”, que não existe parcialmente reação competitiva a estratégia predominante do concorrente, que não existe algo formalizado sobre tais ações.

Um gestor respondeu “sim totalmente”, que existe reação competitiva a estratégia predominante do concorrente, que estão sempre de atentos as estratégias dos concorrentes para desenvolverem suas reações competitivas.

Apesar das respostas não serem totalmente iguais, mas deixou claro que a operadora Vivo tem reações competitivas às estratégias predominantes de seus concorrentes e que fazem comitês de análise, onde define-se as reações necessárias ou não, pois há coisas que, em função de nossa própria estratégia, consideram irrelevantes.

Para Porter (2009) dependendo da maneira que uma organização atua em suas ações e reações estratégias determinará seu desempenho.

#### 4.2.28.3 ESTRATÉGIA PREDOMINANTE DAS CONCORRENTES NA VISÃO DOS GESTORES DA VIVO E SEU TIPO DE REAÇÃO ESTRATÉGICA

Nesta seção, resumido pelo Quadro 36, serão demonstrados os resultados das pesquisas com gestores de negócios da Vivo sobre estratégias predominantes e as reações estratégicas dos concorrentes.

Orientação para os Concorrentes centra-se em uma análise aprofundada de um conjunto de competidores pré-selecionados em um determinado setor, onde são analisados metas, estratégias, atividades, ofertas, recursos e capacidades (THEODOSIU, 2012).

**QUADRO 226- 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 como quadro pelo autor, 2014.

A pesquisa demonstrou 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 em pesquisa 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 buscarem uma vantagem competitiva e não precisarem de uma competição tão forte por estratégia de custo baixo e por consequência uma rivalidade baseada somente em preços baixos.

É importante destacar que Gonzales (2012) afirmou em suas pesquisas que as empresas que forem capazes de forçar em uma das estratégias de diferenciação ou custo baixo obterá desempenho superior.

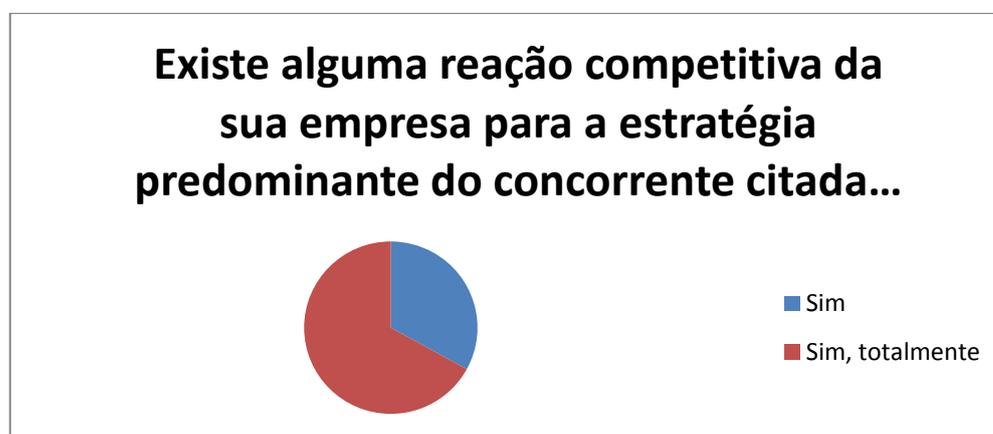
#### 4.2.28.4 REAÇÕES COMPETITIVAS DA OI À ESTRATÉGIA DAS CONCORRENTES

Nesta seção, resumido pela Figura 19, far-se-á a demonstração das respostas feitas aos gestores da operadora Oi, sobre a existência ou não de reações competitivas da sua empresa as estratégias predominantes dos concorrentes.

A reação competitiva é um movimento competitivo perceptível e observável de contra-ataque realizada por uma empresa em relação a um ou mais concorrentes para defender ou melhorar sua posição (PORTER, 2009).

A pergunta realizada a dois gestores da Oi.

**FIGURA 19- EXISTÊNCIA DE REAÇÃO COMPETITIVA DA OI**



Fonte: Autor, 2014.

Dois gestores responderam que existe “sim, totalmente” reação competitiva a estratégia predominante do concorrente, que o acompanhamento é constante, principalmente pelos meios de comunicação e clientes.

Um gestor respondeu que existe “sim” reação competitiva a estratégia predominante do concorrente, que estão sempre de atentos as estratégias dos concorrentes para desenvolverem suas reações competitivas.

Apesar das respostas não serem totalmente iguais, mas ficaram muito próximas e deixou claro que a operadora Oi, tem reações competitivas as estratégias predominantes de seus concorrentes.

Afirmam que constantemente fazem reunimos para discutirem ações com distribuidores, parceiros, fornecedores porque descobrimos que os concorrentes vão colocar alguma estratégia em prática e, dependendo do que descobrimos, as reuniões são emergenciais para desenvolvermos as reações competitivas.

Nicolau e Ruiz (2014) demonstram em suas pesquisas que as maiores empresas têm reações competitivas mais fortes as ações estratégicas de suas oponentes.

#### **4.2.28.5      ESTRATÉGIAS PREDOMINANTES DAS CONCORRENTES NA VISÃO DOS GESTORES DA OI E SEU TIPO DE REAÇÃO ESTRATÉGICA**

Nesta seção, resumido pelo Quadro 37, serão demonstrados os resultados da pesquisa com gestores de negócios da Oi sobre estratégias predominantes e as reações estratégicas dos concorrentes. O monitoramento e comparações dos movimentos estratégicos dos concorrentes geram ideias úteis para entender suas posições relativas no mercado, avaliar seus pontos fortes, pontos fracos e desenvolver uma reação competitiva estratégica (GAO, 2007).

**QUADRO 237 - Oi: ESTRATÉGIAS PREDOMINANTES E AS REAÇÕES ESTRATÉGICAS**

<b>N.</b>	<b>Concorrente analisada pela Oi</b>	<b>Estratégia predominante analisada</b>	<b>Estratégias secundárias analisadas</b>	<b>Reação competitiva da Oi</b>	<b>Tipo de reação estratégica</b>
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 como quadro pelo autor, 2014.

A pesquisa demonstrou que para operadora Oi a estratégia de diferenciação é a estratégia predominante das concorrentes e sua reação competitiva as suas concorrentes está na estratégia de fortificação e defesa de posição.

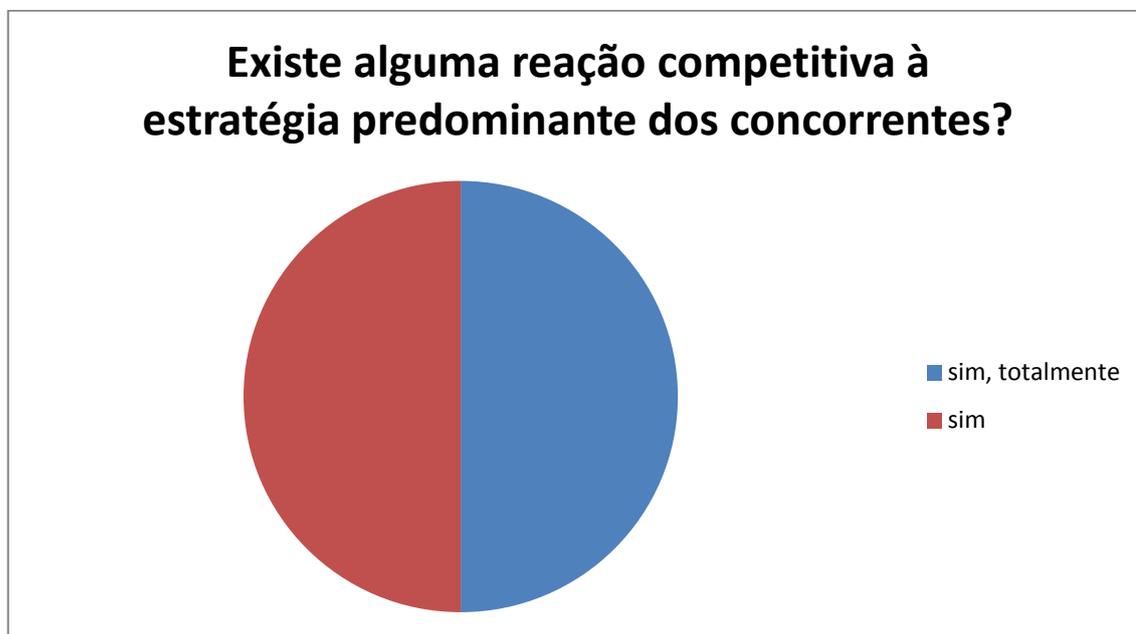
Para Nandakumar (2011) as empresas que adotam estratégia de diferenciação ou de custo baixo obtêm melhores resultados do que as empresas que não adotam.

#### **4.2.28.6 AS REAÇÕES COMPETITIVAS DA CLARO À ESTRATÉGIA PREDOMINANTE DAS CONCORRENTES**

Nesta seção, resumido pela Figura 20, serão demonstrados os resultados da pesquisa com dois gestores de negócios da operadora Claro sobre as reações competitivas a estratégia predominante dos concorrentes.

A pergunta feita a dois gestores da Claro.

**FIGURA 20- EXISTÊNCIA DE REAÇÃO COMPETITIVA DA CLARO**



Fonte: Autor, 2014.

Um gestor respondeu que existe “sim” reação competitiva a estratégia predominante do concorrente. Outro gestor respondeu que existe “sim totalmente” reação competitiva a estratégia predominante do concorrente

Apesar das respostas não serem totalmente iguais, mas ficaram muito próximas e evidenciou que a operadora Claro tem reações competitivas às estratégias predominantes de seus concorrentes.

Para Nicolau e Ruiz (2014), os iniciadores de ações estratégicas devem considerar se suas ações podem ser concebidas e implementadas de forma que não movimentem empresas concorrentes a uma reação estratégica de retaliação.

#### 4.2.28.7 ESTRATÉGIA PREDOMINANTE DAS CONCORRENTES NA VISÃO DOS GESTORES DA CLARO

Nesta seção, resumido pelo Quadro 38, serão demonstrados 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.

**QUADRO 38- ESTRATÉGIAS PREDOMINANTES NA VISÃO DA CLARO**

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 como quadro pelo autor, 2014.

A pesquisa demonstrou 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.

Para Takeda e White (2008) é fundamental para os gestores compreenderem todas as movimentações estratégicas para melhor condução das ações e reações para o desempenho organizacional.

#### **4.2.28.8 AS REAÇÕES COMPETITIVAS DA EMBRATEL ÀS ESTRATÉGIAS PREDOMINANTES DAS CONCORRENTES**

Nesta seção, apresenta-se os gestores da Embratel confirmando a existência de reações competitivas de sua empresa as estratégias predominantes das concorrentes.

Os gestores da Embratel responderam que “sim” existe alguma reação competitiva. E que de um modo geral, a ação é reativa, quando verificamos perdas significativas de *share* junto aos clientes.

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.

#### **4.2.28.9 ESTRATÉGIA PREDOMINANTE DAS CONCORRENTES NA VISÃO DOS GESTORES DA EMBRATEL**

Nesta seção, resumido pelo Quadro 39, serão demonstrados em um quadro com resumo das estratégias predominantes das concorrentes da Embratel e as suas reações competitivas a essas estratégias.

**QUADRO 39- ESTRATÉGIA PREDOMINANTE DA CONCORRÊNCIA NA VISÃO DA EMBRATEL**

<b>N.</b>	<b>Concorrente analisada pela Embratel</b>	<b>Estratégia predominante analisada</b>	<b>Estratégias secundárias analisadas</b>	<b>Reação competitiva da Embratel</b>
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 como quadro pelo autor, 2014.

A pesquisa demonstrou 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 as estratégias predominantes dos seus concorrentes. Para Debruyne; Frambach e Moenart (2010) a forma como as organizações reagem a estratégias dos concorrentes é influenciada fortemente pela interpretação que os gestores fazem sobre reações competitivas.

#### **4.2.28.10 AS REAÇÕES COMPETITIVAS DA ERICSSON ÀS ESTRATÉGIAS PREDOMINANTES DAS CONCORRENTES**

Nesta seção, apresenta-se se os gestores da Ericsson confirmam a existência de reações competitivas de sua empresa as estratégias predominantes das concorrentes.

O gestor da Ericsson 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.

#### 4.2.28.11. ESTRATÉGIA PREDOMINANTE DAS CONCORRENTES NA VISÃO DA ERICSSON

Nesta seção, resumido pelo Quadro 40, serão demonstrados um resumo das estratégias predominantes das concorrentes da Ericsson e as suas reações competitivas a essas estratégias.

**QUADRO 240- ESTRATÉGIAS PREDOMINANTES DAS CONCORRENTES NA VISÃO DA ERICSSON**

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: Autor, 2014.

A pesquisa demonstrou que as estratégias de diferenciação e custo baixo são as estratégias predominantes das concorrentes da Ericsson e os gestores não responderam sobre estratégias secundárias e sobre as suas reações competitivas as estratégias predominantes citadas dos seus concorrentes.

Para Theodosiu (2012) os gestores devem acompanhar e avaliar continuamente as condições ambientais, a fim de serem capazes de identificar mudanças nas necessidades dos clientes, preferências e incentivos de compra e antecipar as ações e reações dos concorrentes.

#### 4.2.28.12 RESUMO DAS PESQUISAS COM OPERADORAS SOBRE AS REAÇÕES COMPETITIVAS

Nesta seção, serão demonstradas, em resumo no Quadro 41, as reações competitivas das operadoras.

**QUADRO 251- RESUMO FINAL ACERCA DA EXISTÊNCIA DE REAÇÃO COMPETITIVA À ESTRATÉGIA PREDOMINANTE DOS CONCORRENTES**

Opções de respostas	Vivo	Oi	Claro	Embratel	Ericsson	Porcentagem final
Sim, totalmente	0	X	X	0	0	40%
Sim	X	X	X	X	0	80%
Indiferente	0	0	0	0	0	0%
Não parcialmente	X	0	0	0	X	40%
Não totalmente	0	0	0	0	0	0%

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

As pesquisas demonstraram que 80% dos gestores das operadoras afirmam que existe, sim, algum tipo de reação competitiva à estratégia dos concorrentes.

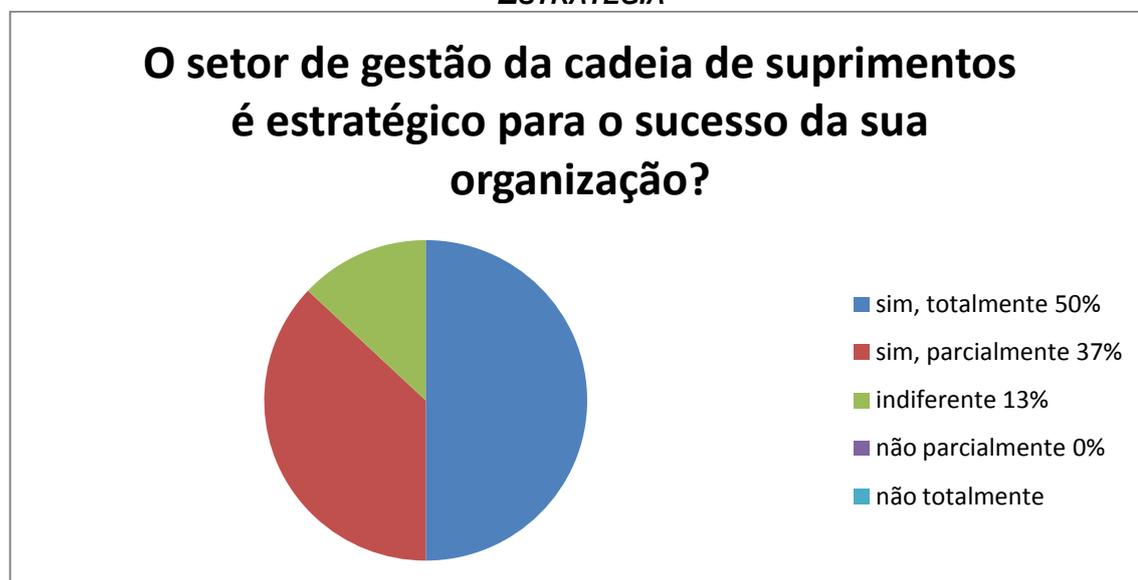
Entender como acontecem as reações competitivas dos concorrentes é primordial, pois o objetivo é forçar a empresa a olhar além de seus próprios movimentos e em direção às reações competitivas de seus concorrentes e, como um grande jogador de xadrez, pensar vários movimentos adiante (HOOLEY, PIERCY e NICOULAND, 2011).

#### 4.2.29. VALORIZAÇÃO DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÃO COMO UM FATOR ESTRATÉGICO

Nesta seção, na Figura 21, far-se-á a demonstração das respostas dadas pelos gestores das operadoras de telecomunicação, sobre a valorização da gestão

da cadeia de suprimentos como uma ação estratégica de grande importância para busca da vantagem competitiva.

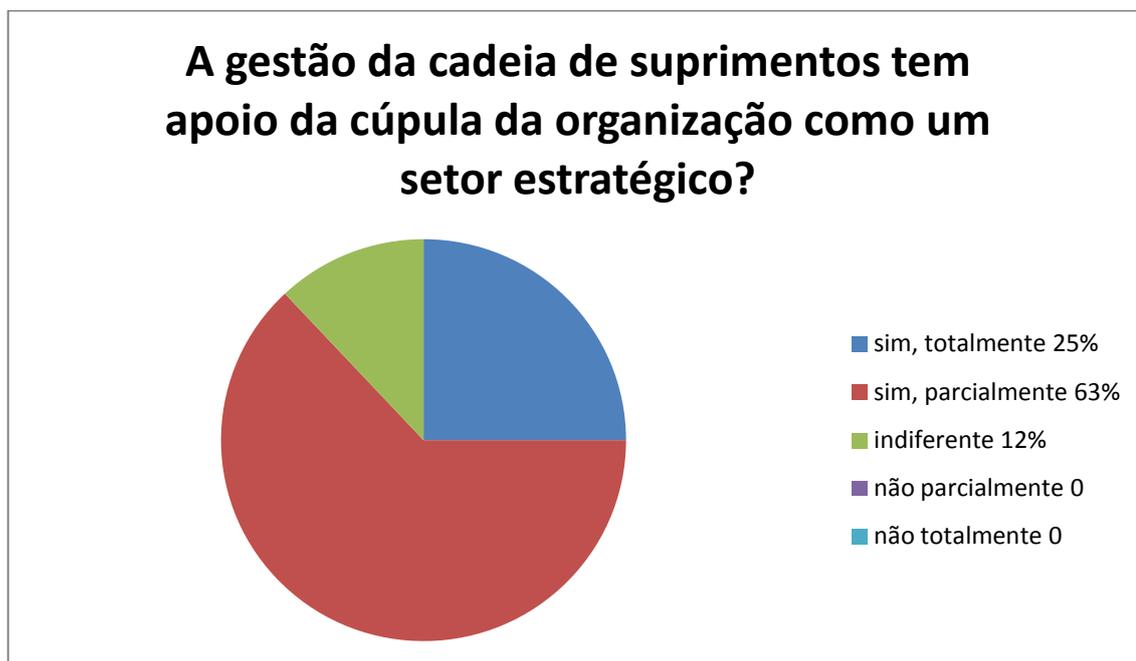
**FIGURA 211- IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS PARA A ESTRATÉGIA**



Fonte: Autor, 2014.

A maioria dos gestores com 87% responderam que a gestão da cadeia de suprimentos como estratégia é importante para o sucesso empresarial.

Na Figura 22, far-se-á a demonstração das respostas dadas pelos gestores das operadoras, sobre o apoio da cúpula da organização a gestão da cadeia de suprimentos como um setor estratégico.

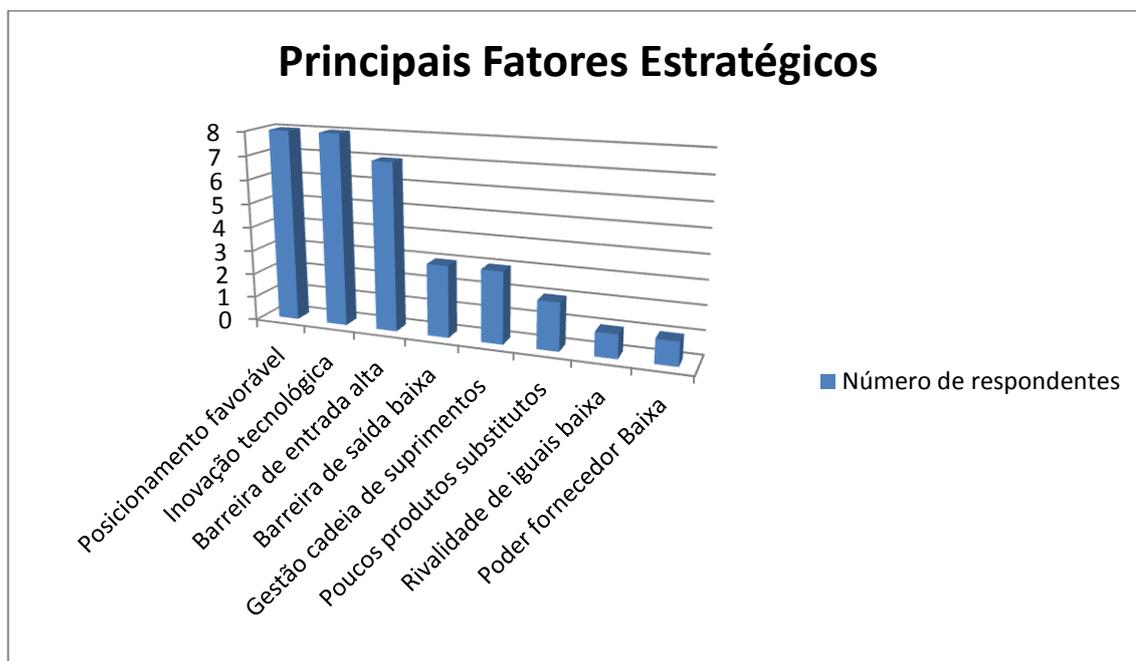
**FIGURA 22- GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTO COMO ESTRATÉGIA DOS GESTORES**

Fonte: Autor, 2014.

A maioria dos gestores com 63% responderam que a gestão da cadeia de suprimentos tem apoio da cúpula da organização no desenvolvimento das estratégias organizacionais.

#### **4.2.30. DEMONSTRAÇÃO DOS PRINCIPAIS FATORES E ESTRATÉGIAS NA VISÃO DOS GESTORES**

Nesta seção, serão apresentados de forma resumida na Figura 23, os principais fatores estratégicos na visão dos gestores das operadoras de telecomunicações para o sucesso organizacional.

**FIGURA 223- PRINCIPAIS FATORES ESTRATÉGICOS NA VISÃO DOS GESTORES**

Fonte: Autor, 2014.

A seguir, serão discutidos os resultados de pesquisa sobre os fatores estratégicos por ordem decrescente de importância na visão dos gestores do setor de telecomunicações.

1º. Posicionamento de mercado favorável, na visão dos gestores, é o fator estratégico de maior expressão para as organizações de telecomunicação. As empresas buscam posicionamento competitivo favorável na mente do cliente em potencial, mesmo existindo muita similaridade de produtos e serviços. O que coincide com o que foi apontado no trabalho de HOOLEY, PIERCY e NICOULAND, 2011.

2º. Inovação tecnológica é o segundo fator em importância estratégica para os gestores, o setor é sensível à inovações tecnológicas e tem necessidade constante de investimentos em inovações para ser competitivo.

Para Guedes e Vasconcelos (2009), as operadoras de telecomunicações desempenham papel central como agentes propulsores da cadeia no fator inovações tecnológicas, e o desenvolvimento constante de novas tecnologias são essenciais no cenário competitivo do setor.

3º. Barreira de entrada no negócio alta, ou seja, a ameaça de novos concorrentes é pequena, o que favorece uma melhor atratividade do setor de telecomunicações pela grande dificuldade da chegada de novos concorrentes. Para Porter (2009), quando é difícil entrar em um mercado, espera-se que o setor seja menos competitivo.

4º. Barreira de saída e gestão estratégica da cadeia de suprimentos – fatores que têm menor grau de importância em relação aos fatores citados anteriormente. A dificuldade de saída do negócio não é fator estratégico preocupante em função do setor de telecomunicações possuir alto poder de movimentação econômico-financeira. O Brasil tem um mercado estratégico, em franco crescimento de telefonia móvel e Internet, mas com queda na telefonia fixa (AGOSTINI, 2011).

5º. Poder do fornecedor - foi o fator estratégico com menor grau de representatividade no setor na visão dos gestores. Segundo gestores, os fornecedores não oferecem grandes impactos no negócio. Para Zaccarelli (2012), quando se tem alta barreira de entrada, por exemplo, haverá menos concorrentes e, por consequência, isso diminuirá o poder de negociação dos fornecedores e aumentará o poder das empresas compradoras.

## 5. CONCLUSÕES

Pode-se concluir, considerando a pesquisa bibliográfica e de campo desenvolvida, que a proposta de um método para determinação do nível de atratividade em um determinado segmento econômico é relevante. Tal conclusão se dá em função da importância:

- os autores comprovam a necessidade de cada fator estratégico na determinação do nível de competitividade, atratividade e capacidade de gerar lucro de um segmento econômico;
- os resultados obtidos em cada fator estratégico na pesquisa de campo demonstraram o entendimento do pesquisado sobre cada das questões elaboradas para se chegar a proposta final;
- no final, os resultados de pesquisa de campo entre os competidores foram semelhantes, o que comprova que os gestores das telecomunicações analisam o mercado sistemicamente e que a ferramenta foi bem entendida.

Com o teste da proposta, pode-se verificar que o nível de competitividade e de atratividade no setor de telecomunicações é de resultado médio. O resultado de pesquisa com uso da proposta se firma em função de vários fatores estratégicos, o fator estratégico de destaque positivo para o negócio é a barreira de entrada ou ameaça de novos concorrentes, pois não é fácil entrar para operar neste setor, mas, por outro lado seguem os fatores estratégicos de destaque encontrados que não são positivos e que puxam o resultado final para baixo:

- o poder de negociação do cliente é de resultado médio, tendendo a bom, já que ele tem várias possibilidades de troca de operadora;
- o número elevado de concorrentes adotando estratégias parecidas ou iguais puxam o negócio para o médio;

- o setor é extremamente sensível a novas tecnologias e, por isso, necessita de investimentos constantes para que as empresas permaneçam vivas no negócio.
- o Brasil está entre os piores países do mundo em rentabilidade no setor de telecomunicações para os investidores globais.

Como se viu nos parágrafos anteriores e nas demonstrações das pesquisas de campo, neste trabalho, as barreiras de entrada são elevadas, mas o mercado de telecomunicação está em crescimento, o que equilibra no resultado de atratividade, tendendo ao médio encontrado com a proposta. Mas para Hooley, Pircy e Nicouland (2011), embora as barreiras de entrada possam ser elevadas, o grupo estratégico de um setor pode atrair novos concorrentes caso apresentem lucros elevados ou grande potencial de crescimento.

O uso, com certa periodicidade, da proposta como uma ferramenta em um setor proporciona *insights* importantes para os empreendedores entenderem como o setor está evoluindo no tempo, frente aos movimentos estratégicos dos concorrentes e do ambiente sistêmico, além disso, os empreendedores podem entender como se movimentam os fatores estratégicos em suas intensidades e pensar como agir estrategicamente com base quantitativa.

As pesquisas no setor de telecomunicações demonstraram que a análise dos concorrentes não é feita de forma restrita como Porter (2009) afirma. As pesquisas deixaram claro que a maioria dos gestores afirma que analisam regularmente seus concorrentes em detalhes, tais pesquisas acontecem, em média de três em três meses e algumas vezes em menos tempo, dependendo da necessidade.

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

Os gestores afirmaram que 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.

O setor de operadoras de telecomunicação dá importância à gestão da cadeia de suprimentos, mas não tem apoio estratégico prioritário da cúpula da organização como um fator estratégico. No caso da fabricante Ericsson, a gestão da cadeia de suprimentos é prioritário como fator estratégico.

Este estudo proporcionou contribuições relevantes e permitiu avanços no conhecimento sobre análises estratégicas, o uso dos conhecimentos adquiridos em determinados setores de interesse, ajudará nas tomadas de decisões mais certas dos empreendedores e um entendimento melhor de como acontecem na prática as reações competitivas dos concorrentes em função de uma ação estratégica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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 Onefile*. v. 45, n. 3, p. 73-83, 2011.

ANTONY, J. A swot analysis on six sigma: some perspective from leading academic and practitioners. *The International Journal of Productivity and Performance Management*. v. 61, n. 6, p. 691, 2012.

AZEVEDO, M. C.; COELHO, F.; RUIZ, J. C.; NEVES, P. *Estrutura e análise das demonstrações financeiras*. São Paulo: Alínea, 2009. 187 p.

BADEN-FULLER, C; HAEFLIGER, S. Business models and technological innovation. *Long Range Planning*. v. 46, n. 6, p. 419-426, 2013.

BARNES, J; LIAO, Y. The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. *International Journal of Production Economics*. v. 140, n. 2, p. 888-899, 2012.

BERGER, A. N; BOUWMAN, C. H. S. How does capital affect bank performance during financial crises? *Journal of Financial Economics*. V. 109, n. 1, p. 146-176, 2013.

BEZZON, L. C.; MIOTTO, L. B.; CRIVELARO, L. P. *Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos*. São Paulo: Alínea, 2009. 78 p.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CALDART, A. A.; OLIVEIRA, F. Analysing industry profitability: a complexity as causes perspective. *European Management Journal*. v. 28, n. 2, p. 95-107, 2010.

CALIXTO, F; FORMIGONI, A; STETTINER, C. F. *Logística: um enfoque prático*. São Paulo: Saraiva, 2011. 320 p.

CAMISON, C; VILLAR-LOPES, A. Organizational innovation as an enable of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*. v. 67, n.1, p. 2891 – 2902, 2014.

CAVUSGIL, S. T; KNIGHT, G; RIESENBERG, J. R. *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson, 2010. 510 p.

CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. *A construção do plano de negócio*. São Paulo: Saraiva, 2008. 300p.

CETINDAMARA, D.; WASTE, S. N.; ANDALE, H.; BEHAN, B. Does technology management research diverge or converge in developing and developed countries? *Technovation*. v. 29, n. 1, p. 45-58, 2009.

CHEN, Y.C; FANG, S.C; WEN, U.P. Pricing policies for substitutable products in a supply chain with internet and traditional channels. *European Journal of Operational*. v.12, n.1, p.377, 2012.

CIGOLINI, R; PERONA, M. A new framework for supply chain management: conceptual model and empirical test. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 24, n. 1, p. 7 – 41, 2004

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (CNS). MINISTÉRIO DA SAÚDE (MS). Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, revoga Resolução nº 196/1996. Disponível em: [http://conselho.saude.gov.br/web\\_comissoes/conep/aquivos/resolucoes/23\\_out\\_versao\\_final\\_196\\_ENCEP2012.pdf](http://conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/aquivos/resolucoes/23_out_versao_final_196_ENCEP2012.pdf) Acesso em: 29 jul. 2013.

COSTA, E. A. *Estratégia e dinâmica competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 424.

COSTA, V. A. Privatização e reestruturação das telecomunicações no Brasil e seus impactos sobre a criação e destruição de emprego. 2008. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Economia, Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2008.

CRESPO, A. A. *Estatística fácil*. São Paulo: Saraiva, 2013. 218 p.

D'AVENI, R. A. The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*. v. 31, n. 13, p. 1371-85, 2010.

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, p. 161-178, 2010.

DEGEN, R. J. *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson, 2009. 436 p.

DI STEFANO, G; GAMBARDELLA, A; VERONA, G. Technology push and demand pull perspectives in innovation studies: Current findings and future research directions. *Research Policy*. v. 41, n. 8, p. 1283-95, 2012.

DOUGLAS, S. P; CRAIG, C. S. The role context in assessing international marketing opportunities. *International marketing review*. v. 28, n.2, p. 150 – 162, 2011.

ELGAZZAR, S. H; TIPI, N. S; HUBBARD, N. J; LEACH, D. J. Linking supply chain processes performance to a company's financial strategic objectives. *European Journal of Operational Research*. v. 223, n. 1, p. 276 -89, 2012.

FAHL, A. C.; MANHANI, L. P. S.; SILVA, M. F. *Contabilidade*. São Paulo: Pearson, 2009. 194 p.

FERRELL, O. C. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Cengage, 2009. 640 p.

GAO, G. Y; ZHOU, K. Z; YIM, C. M. On What should firms focus in transitional economies? A study of the contingente value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*. v. 24, n. 1, p. 3-15, 2007.

GHAZAVI, S; CHERAGLALI, M. R. A study on the effect of internet on competitiveness and customer loyalty in insurance industry based on Porter competitive forces. *Management Science Letters*. v. 3, n. 7, p.2001, 2013

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisas*. São Paulo: Atlas, 2010. 175 p.

GNYAWALI, D. R; PARK, B. J. Co-operation between giants: collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*. v. 40, n. 5, p. 650-63, 2011.

GONZALES, B. J. A study of the role played by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship between Porter's generic strategies and business performance. *British Journal of Management*. v. 21, n. 4, p. 1027-1043, 2010.

GRECKHAMER, T. The stretch of strategic management discourse: a critical analysis. *Organization Studies*, v. 31, n. 7, p. 841-871, 2010.

GUEDES, L. F. A; VASCONCELOS, L. A proposal for a forecasting model for mobile phone market growth in Brazil. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*, v. 1, n. 1, p.28, 2009.

HAN, C.; PORTINFIEL, T.; LI, X. Impact of industry competition on contract manufacturing: an empirical study of U. S. Manufactures. *International Journal of Economics*. v. 138, n. 1, p. 159-69, 2012.

HARRISON, L. J. Strategic positioning of nations as brands. *Journal of International Business*. v. 10, n.2, p.135, 2011.

HASSAN, Salah. Examining world market segmentation and brand positioning strategies. *The journal of consumer marketing*. V. 29, n. 5, p. 344 – 356, 2012.

HERRERO, E. *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 241 p.

HITT, M.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*. v. 44, p. 13-28, 2001.

HOQUE, Z; CHIA, M. Competitive forces and the levels of control framework in a manufacturing setting: a tale of a multinational subsidiary. *Qualitative Research in Accounting and Management*. v. 9, n. 2, p. 123-145, 2012.

HOSKISSON, R.; HITT, M.; WAN, W.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*. v. 25, p. 417-56, 1999.

HOFMANN, E. Linking corporate strategy and supply chain management. international. *Journal of Physical Distribution & Logistic Management*. v. 40, n. 4, p. 256-276, 2010.

HOOLEY, G.; PIERCY, N.; NICOULAND, B. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson, 2011. 439 p.

HUANG, Kun. Essential research in technology management. *Journal of Business Research*. v. 63, n. 5, p. 451-3, 2010.

HULTINK, EJ; LANGERAK, F. Launch decisions and competitive reactions: an exploratory market signaling study. *The Journal of Product Innovation Management*. v. 19, n. 3, p. 199-212, 2012.

HUNG, K. Technology competencies in competitive environment. *Journal of Business Research*. v. 64, n.2, p. 172 – 179, 2011.

IHSAN, Y. An Integrated approach with group decision-making for strategy. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. v.2, n. 11, p. 134, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON. *Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro, 2006. 360 p.

KENNY, G. *Strategic planning and performance management*. Amsterdam: Elsevier, 2005. 255 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson, 2011. 600 p.

KLUYVER, C. A; PEARCE, J. A. *Estratégia: uma visão executiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010, 206 p.

LAUGA, D. O.; OFEK, E. Market research and innovation strategy in a duopoly. *Marketing Science*. v. 28, n. 2, p. 373 -96, 2009.

LEE, H. An analytic network process approach to operationalization of five forces model. *Applied Mathematical Modelling*. v. 36, n. 4, p. 1783-1795, 2012.

LINDA, K; ABBIE, G; JANN, H; LAUCHE, K. Exploring Portfolio Decision-Making Processes. *Journal of Product Innovation Management*. v. 28, n. 5, p. 641-61, 2011.

LILLIS, B; MIKE, S. Managing the fit between the views of competitive strategy and the strategic role of service operations. *European Management Journal*, v.31, p.564-590, 2013.

LONGENECKER, J; MOORE, C; PETTY, J. W; PALICH, L. E. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Thomson, 2007. 498 p.

MARTINS, P. G; LAUGENI, F. P. *Administração de produção e operações*. São Paulo: Saraiva, 2011. 427 p.

MATSUI, K. Strategic upfront marketing channel integration as an entry barrier. *European Journal of Operational Research*. v. 220, n. 3, p. 865-875, 2012.

MEDEIROS, J. B. *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. São Paulo: Atlas, 2010. 321 p.

MICHAEL, M. O fascinante império de Steve Jobs. 2ª ed. São Paulo: Universo dos Livros, 2011. 368 p.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 299 p.

MORGAN, Neil. Marketing and Business Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*. v. 40, n. 1, p. 102 -119, 2012.

NANDAKUMAR, M. K. Generic strategies and performance evidence from manufacturing firms. *The International Journal of Productivity and Performance Management*. v. 60, n. 3, p. 222-251, 2011.

NICOLAU, J.L; RUIZ, M. Who performs a stronger response to whom? Detecting individual competitive actions and reactions. *Review of Managerial Science*. v. 8, n. 3, p. 385, 2014.

NORDIN, F. Linkages between service sourcing decisions and competitive advantages: a review, propositions, and illustrating cases. *International Journal of Productions Economics*. v. 114, p. 40-55, 2008.

O'CONNER, N. G; VERA-MUNHOZ, S. C; CHAN, F. Competitive forces and the importance of management control system in emerging-economy firms: the moderating effect of international market orientation. *Accounting, Organizations and Society*. v. 36, n. 4, p. 246-266, 2011.

ORTEGA, M. J. R. Competitive strategies and firm performance: technological capabilities moderating roles. *Journal of Business Research*. v. 63, n. 12, p. 1273-281, 2010.

OZGEN, E. Porter's diamond model and opportunity recognition: a cognitive perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*. v. 17, n. 2, p. 61-69, 2011.

PÁDUA, E. M. M. *Metodologia de pesquisa: abordagem teórico-prática*. Campinas: Papirus, 2011. 127 p.

PAPADOPOULOS, N; MARTIN, OM. International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*. v. 28, n.2, p. 132-149, 2011.

PORTER, M. E. *Competição: on competition*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 546 p.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus, 2005. 409 p.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. Competindo pelo future. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 373 p.

PRIEM, R. L.; LI, S.; CARR, J. C. Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research. *Journal of Management*. v. 38, n. 1, p. 346-74, 2012.

PUIU, G; DORULET, G. Using the swot model in establishing the strategy at automobile dacia groupe Renault company. *Scientific Bulletin: Economic Sciences*. v. 11, n.2, p. 50, 2012.

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, p. 234-259, 2013.

ROZENFELD, H; FORCELLINI, A; AMARAL, D. C. *Gestão de desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Saraiva, 2011. 542 p.

SAMUEL, KE. Knowledge management in supply chain: an empirical study from France. *Journal of Strategic Information Systems*. V. 20, n. 3, p. 283-306, 2011.

SHAN, J; JOLLY, DR. Technologic innovation capabilities, product strategy, and firm performance: the electronics industry in China. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. v. 30, n. 3, p. 159-172, 2013.

SHEEHAN, N. T; FOSS, N. J. Exploring the roots of porter's activity-based view. *Journal of Strategy and Management*. v. 2, n. 2, p. 240-60, 2009.

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

SIRMON, D. G.; HITT, M.; JEAN, L.; CAMPBELL, J. T. The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*. v. 31, p. 1386-409, 2010.

SIMCHI-LEVI, D; KAMINKY, P; SIMCHI-LEVI, E. Cadeia de suprimentos projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de casos. Porto Alegre: Bookman, 2010. 584 p.

SUMER, K. Business strategies and gaps in Porter's typology: a literature review. *Journal of Management Research*. v. 4, n. 3, p. 100-126, 2012.

TAVITIYAMAN, P; QU, H; ZHANG, H. Q. The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*. v. 30, n. 3, p. 648-657, 2011.

TAKEDA, M. B; WHITE, C. S. Porter's business strategies in Japan. *Business Strategy Series*. v. 9, n. 1, p. 37-44, 2008.

TAYLOR, D. A. *Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial*. São Paulo: Pearson, 2005. 350 p.

TEIXEIRA, R.; LACERDA, P. D. Gestão da cadeia de suprimentos: análise dos artigos publicados em alguns periódicos acadêmicos entre os anos de 2004 a 2006. *Gestão e Produção*. v. 17, n. 1, p. 207-27, 2010.

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

THOMPSON, L. L. *O negociador*. São Paulo: Pearson, 2009. 359 p.

TUDOR, E; ILIUTA, C. N. Brand positioning – a marketing resource and an effective tool for small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*. v. 2, n. 8, p. 58, 2012.

WAN, W. Entrepreneurship and strategy in China: why “Porter's five forces” may not be. *Journal of Chinese entrepreneurship*. v. 1, n. 1, p. 53-64, 2009.

WARREN, B; SHORE B. Competitive analysis of enterprise integration strategies. *Industrial Management & Data Systems*. v. 107, n. 7, p. 925-935, 2007.

WIERSEMA, M; BOWEN, P. Corporate diversification: the impact of foreign competitive, industry globalization and product diversification. *Strategic Management Journal*. v. 29, n. 2, p. 115-32, 2008.

WU, C. W. Global marketing strategy modeling of high tech products. *Journal of Business Research*. v. 64, n. 11, p. 1229-33, 2011.

YANG, C. Entry barrier's difference between. *Industrial Management + Data Systems*. v. 113, n. 3, p. 461-480, 2013.

YUAN, H. A swot analysis of sucessful construction waste management. *Journal of Cleaner Production*. V. 39, n.1, p. 1 – 8, 2013.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 244 p.

ZHO, Z. Y; SHEN, L. Y; ZUO, L. Performance and strategy of chinese contractors in the international Market. *Journal of Construction Engineering and Management*. v. 135, n.2, p.108 – 111, 2009.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Com: Gestores das Telecomunicações

---

Agradecemos sua colaboração em responder a este questionário e participar da pesquisa.

**INFORMAMOS, AINDA, QUE OS DADOS COLETADOS POR ESTE QUESTIONÁRIO SERÃO ANALISADOS DE FORMA CONJUNTA E UTILIZADOS EM UM ESTUDO REFERENTE À GESTÃO ESTRATÉGICA. COM ISSO, GARANTIMOS TANTO O ANONIMATO COMO O SIGILO DOS RESPONDENTES.**

Todas as informações citadas serão anexadas ao trabalho, porém não será citado o nome de empresa e nem os nomes das pessoas que responderam ao questionário.

**RESPONSÁVEL: Discentes de instituição de Ensino Superior**

---

1. Quantos funcionários tem sua empresa?

- 0 a 100
- 101 a 500
- acima de 500

2. Você analisa seus concorrentes, antes de criar sua(s) estratégia(s)?

- sim, totalmente e em detalhes
- sim, parcialmente
- indiferente
- não
- não, em nenhum aspecto

3. Se a resposta acima foi “sim”, quais são os fatores estratégicos analisados?

- posicionamento de mercado
- rivalidade de produtos iguais nacionais
- rivalidade de produtos iguais internacionais (quando existir)
- poder do fornecedor em relação aos meus concorrentes
- gestão da cadeia de suprimentos
- poder do cliente em relação aos meus concorrentes
- produto(s) substituto(s)

- poder dos concorrentes em seus ativos
- inovação tecnológica
- nenhum dos fatores

4. Quando ocorre uma queda nas vendas e no faturamento, qual o grau de importância para cada ação de prioridade abaixo?

4.1 A análise da economia regional e global é

- prioritária, totalmente
- prioritária
- indecisa
- prioritária, em parte
- nada prioritária

4.2 A procura dos culpados internamente, por meio dos relatórios, é

- prioritária, totalmente
- prioritária
- indecisa
- prioritária, em parte
- nada prioritária

4.3 A análise das estratégias adotadas pelos concorrentes é

- prioritária, totalmente
- prioritária
- indecisa
- prioritária, em parte
- nada prioritária

4.4 Qual(quais) fator(es) estratégico(s) é (são) o(s) predominante(s) do seu concorrente?

Cite o fator do concorrente (1): .....

- barreira de entrada = é difícil entrada de novos concorrentes
- posicionamento de mercado favorável
- rivalidade de produtos iguais nacionais é baixa
- rivalidade de produtos iguais internacionais é baixa
- tem poder sobre seus fornecedores de nível A

- leva vantagem na gestão da cadeia de suprimentos
- poder do cliente é fraco
- há poucos produtos substitutos
- tem poder com seus ativos
- inovação tecnológica
- não sei
- nenhuma das alternativas
- outro fator: .....

Cite o fator do concorrente (2): .....

- barreira de entrada = é difícil entrada novos concorrentes
- posicionamento de mercado favorável
- rivalidade de produtos iguais nacionais é baixa
- rivalidade de produtos iguais internacionais é baixa
- tem poder sobre seus fornecedores de nível A
- leva vantagem na gestão da cadeia de suprimentos
- poder do cliente é fraco
- há poucos produtos substitutos
- tem poder com seus ativos
- inovação tecnológica
- não sei
- nenhuma das alternativas
- outro fator: .....

Cite o fator do concorrente (3): .....

- barreira de entrada = é difícil entrada novos concorrentes
- posicionamento de mercado favorável
- rivalidade de produtos iguais nacionais é baixa
- rivalidade de produtos iguais internacionais é baixa
- tem poder sobre seus fornecedores de nível A
- leva vantagem na gestão da cadeia de suprimentos
- poder do cliente é fraco
- há poucos produtos substitutos
- tem poder com seus ativos
- inovação tecnológica

- não sei
- nenhuma das alternativas
- outro fator: .....

#### 4.5 Qual estratégia predominante dos seus concorrentes?

Cite a estratégia do concorrente (1): .....

- custo baixo
- diferenciação
- enfoque
- outro, qual .....
- não sei

Cite a estratégia do concorrente (2): .....

- custo baixo
- diferenciação
- enfoque
- outro, qual .....
- não sei

Cite a estratégia do concorrente (3): .....

- custo baixo
- diferenciação
- enfoque
- outro, qual .....
- não sei

#### 4.6 Existe alguma reação competitiva da sua empresa para a estratégia predominante do concorrente citada acima?

Cite a estratégia do concorrente: .....

- sim, totalmente
- sim
- indiferente
- não parcialmente
- não totalmente

Se sim, qual (s)?

Concorrente (1).....

Se sim, qual (s)?

Concorrente (2).....

Se sim, qual (s)?

Concorrente (3).....

5. Quando define metas de *market share*, você antes analisa estratégias e metas de seus concorrentes?

sim

não

6. Qual(quais) fator(es) estratégico(s) é (são) o(s) predominante(s) para o sucesso organizacional no setor de telecomunicação?

barreira de entrada = é difícil entrarem novos concorrentes

barreira de saída = fácil vender e/ou sair do negócio

posicionamento de mercado

rivalidade de produtos iguais nacionais é baixa

rivalidade de produtos iguais internacionais é baixa

poder do fornecedor é baixo

gestão da cadeia de suprimentos

poder do cliente é fraco

há poucos produtos substitutos

poder dos concorrentes em seus ativos

inovação tecnológica

nenhuma das alternativas

.....

7. Há quanto tempo sua empresa fez a última análise de seus concorrentes em detalhes?

1 mês

3 meses

6 meses

- 1 ano
- 1 ano e 6 meses
- 2 anos
- não fez

8. O setor de gestão da cadeia de suprimentos é estratégico para o sucesso da sua organização?

- sim, totalmente
- sim, parcialmente
- indiferente
- não parcialmente
- não totalmente

9. A gestão da cadeia de suprimentos tem apoio da cúpula da organização como um setor estratégico?

- sim, totalmente
- sim, parcialmente
- indiferente
- não parcialmente
- não totalmente

10. Qual (quais) é (são) a(s) ação (ações) estratégica(s) do setor de gestão da cadeia de suprimentos praticada(s) pela sua empresa que você acha que seja (sejam) uma força competitiva diferenciada?

- gestão dos fornecedores
- gestão da produção
- gestão logística
- nenhuma delas

11. Como ocorrem as análises dos concorrentes na prática?

12. Como ocorrem as reações estratégicas à estratégia do concorrente?

13. O que existe de importante em termos de estratégias competitivas que não foi abordado na proposta?

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

I – O objetivo neste estudo é propor método de determinação do nível de competitividade, atratividade e capacidade relativa de gerar lucro de um segmento econômico, análise dos fatores estratégicos predominantes nas empresas, orientado para o mercado alvo, mantendo o alinhamento aos objetivos organizacionais e será realizado pelo aluno pesquisador **Rogério dos Santos Moraes**, matriculado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Doutorado, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba, sob a orientação do Professor Dr. Carlos Roberto Camello Lima.

II – Você responderá a um questionário composto por 11 questões com respostas fechadas, tendo que assinalar uma resposta em cada pergunta sobre **Método para determinar o nível de competitividade, atratividade e capacidade relativa de gerar lucro em um determinado segmento econômico.**

III – A qualquer momento você pode desistir da participação na pesquisa.

IV – Os dados obtidos com as respostas do questionário (ou dos resultados obtidos mediante os procedimentos realizados na pesquisa) poderão ser publicados, mas seus dados pessoais serão mantidos em sigilo.

Eu, \_\_\_\_\_, após ter recebido informações sobre o estudo **Método Quantitativo para determinar o nível de competitividade de um setor de econômico**, por meio da carta informativa lida por mim ou por terceiro, declaro que ficaram claros os objetivos do estudo, os procedimentos que serão realizados, a garantia de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Não tendo nenhuma dúvida a respeito da pesquisa, concordo voluntariamente em participar deste estudo, do qual poderei deixar de participar a qualquer

momento, sem penalidades ou prejuízos, ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Jacareí, / /

**Assinatura do indivíduo/ representante  
legal**