

---

# ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS PARA O PERÍODO DE 1999 A 2007

---

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

## *Rodolfo Ribeiro*

Graduação em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)  
Mestrando em Administração na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) – São Paulo-SP, Brasil  
E-mail: dolfo.ribeiro@gmail.com

Recebido em: 6/1/2009

Aprovado em: 21/10/2009

## *Marcelo Moraes Garcia*

Graduação em Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade de São Paulo (USP). Mestrando em Administração na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) – São Paulo-SP, Brasil  
E-mail: mm.garcia@ig.com.br

## *Alexandre Luzzi Las Casas*

Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Doutorado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP)  
Professor Titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) – São Paulo-SP, Brasil  
E-mail: alascasas@terra.com.br

## RESUMO

Este artigo analisa o mercado brasileiro de telecomunicações no período pós-privatização (1999 a 2007), com o objetivo de estabelecer uma comparação entre as razões que levaram ao melhor e ao pior desempenho econômico registrados entre os competidores desse mercado. Público até 1998, o setor registrou crescimento em seus principais índices após a privatização. Esta pesquisa contou com dois procedimentos metodológicos: o estabelecimento de um *ranking* de rentabilidade das empresas do mercado, baseado no critério de rentabilidade definido por Matarazzo (1997), e um posterior estudo de casos múltiplos, no qual os casos selecionados foram aqueles que apresentaram o melhor e o pior desempenho econômico durante o período de análise. Os resultados sugerem que as principais razões para o desempenho superior foram uma estratégia de redução de custos e a posse de recursos intangíveis, materializados em uma forte cultura organizacional de geração de resultados financeiros. Por outro lado, os motivos que levaram uma empresa ao pior desempenho registrado no período foram estratégias equivocadas relativas ao padrão tecnológico do setor e o investimento em índices de rentabilidade questionável, como a participação de mercado. As empresas que ilustraram as condições de melhor e pior desempenho foram, respectivamente, Telefonica e Vivo.

**Palavras-chave:** Vantagem competitiva, Estratégia, Telecomunicações.

## **STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGES IN BRAZILIAN TELECOMMUNICATIONS: A MULTIPLE CASE STUDY FROM 1999 TO 2007**

## ABSTRACT

*This article analyzes Brazilian telecommunications companies after privatization, from 1999-2007, to compare reasons for best and worst economic performances. Main indexes showed sector growth after*

privatization in 1998. Profitability rankings based on criteria by Matarazzo (1997) were studied as well as a subsequent review of selected multiple cases of best and worst performances. Reasons for best performance were a strategy to reduce costs and control intangible assets, implemented in a strong organizational culture with a focus on improving financial results. Worst performance was due to mistaken strategies related to the market technological standard and investment in indexes of questionable profitability, such as market share. Telefonica and Vivo were to be the best and worst, respectively.

**Key words:** Competitive Advantage, Strategy, Telecommunications.

### **ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO BRASILEÑO DE TELECOMUNICACIONES: UN ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES PARA EL PERIODO DE 1999 A 2007**

#### **RESUMEN**

Este artículo analiza el mercado brasileño de telecomunicaciones en el periodo post-privatización (1999 a 2007), con el objetivo de establecer una comparación entre las razones que llevaron al mejor y al peor desempeño económico registrado entre los competidores de ese mercado. Público hasta 1998, el sector registró crecimiento en sus principales índices después de la privatización. Esta investigación contó con dos procedimientos metodológicos: el establecimiento de un ranking de rentabilidad de las empresas del mercado, basado en el criterio de rentabilidad definido por Matarazzo (1997), y un posterior estudio de casos múltiples, en el cual los casos seleccionados fueron aquellos que presentaron el mejor y el peor desempeño económico durante el periodo de análisis. Los resultados sugieren que las principales razones para el desempeño superior fueron una estrategia de reducción de costos y la pose de recursos inalcanzables, materializados en una fuerte cultura organizacional de generación de resultados financieros. Por otro lado, los motivos que llevaron una empresa al peor desempeño registrado en el período fueron estrategias equivocadas relativas al modelo tecnológico del sector y la inversión en índices de rentabilidad cuestionable, como la participación de mercado. Las empresas que ilustraron las condiciones de mejor y peor desempeño fueron, respectivamente, Telefónica y Vivo.

**Palabras-clave:** Ventaja Competitiva, Estrategia, Telecomunicaciones.

## 1. INTRODUÇÃO

A lucratividade de uma indústria é definida por cinco forças que determinam as estratégias de uma empresa dentro de um setor (PORTER, 1991). O relacionamento entre essas forças competitivas (poder dos fornecedores, poder dos compradores, entrantes potenciais, bens substitutos e concorrentes) faz com que cada indústria tenha uma rentabilidade média. Há empresas, no entanto, que têm desempenho econômico superior à média do setor no qual atuam, ou seja, possuem vantagem competitiva (PORTER, 1996a).

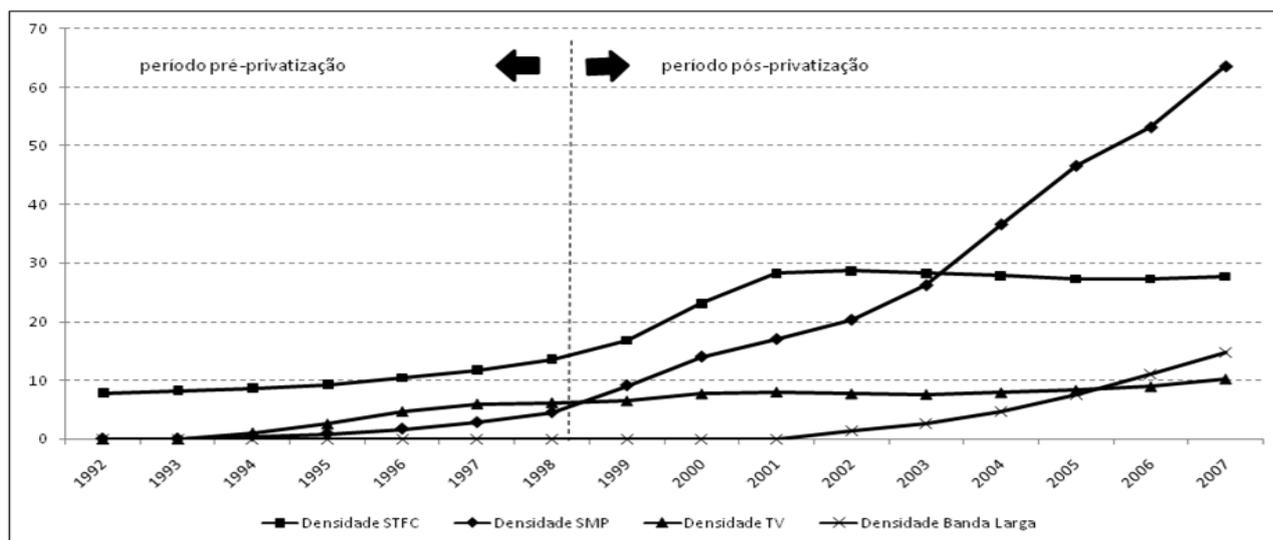
Para Porter (1996b), a vantagem competitiva origina-se nas inúmeras atividades realizadas pela empresa para entregar seu produto ou serviço ao cliente. Para chegar ao desempenho superior sustentável, porém, a organização deve realizar essas atividades de forma diferente dos concorrentes, ou até mesmo executar atividades distintas, as quais serão definidas pelo posicionamento estratégico da empresa. Sob outra visão, o desempenho superior de longo prazo pode ser explicado pela exploração e desenvolvimento de recursos (tangíveis ou intangíveis) raros, que criam barreiras de competição em determinadas indústrias (WERNERFELT, 1984).

Em 1998, com a privatização do sistema Telebrás, empresas privadas trouxeram uma nova dinâmica competitiva ao mercado de

telecomunicações no Brasil, já que antes o setor era dominado por estatais. O desenvolvimento tecnológico relacionado ao setor proporcionou a criação de novos produtos e ofertas. Nos últimos anos, a concorrência no mercado brasileiro de telecomunicações foi acentuada. TV por assinatura, banda larga e telefonia formam um pacote de produtos interessante para os consumidores, que demandam cada vez mais esse tipo de serviço, como exposto na Figura 1.

A densidade instalada do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) de uso individual saltou de 13,6 para cada 100 habitantes em 1998 para 27,7 em 2007, o que representou um crescimento de 104% no período. No período pré-privatização analisado (1992 a 1998), o crescimento médio foi de 9,7%. Nos quatro primeiros anos pós-privatização, o índice teve variação média de 20,5%. Notamos, nos últimos anos, uma estabilidade para esse indicador. Merece destaque a explosão da telefonia móvel no País, cuja densidade para cada 100 habitantes foi de 63,6 em 2007, um crescimento de 20% apenas no último ano de análise. A partir de 2002 também pode ser observada uma tendência de alta do serviço de banda larga, que já contava em 2007 com uma densidade de 14,7 para cada 100 domicílios. Nos dois últimos anos de análise (2006 e 2007), o acesso à banda larga superou a densidade do serviço de TV por assinatura.

**Figura 1: Evolução do setor**



Fonte: os Autores, com base em dados divulgados pela Anatel (SMP, STFC e TV por assinatura) e Teleco (Banda Larga).

Tendo como ponto de partida o aumento da competição no período pós-privatização, o presente artigo tem o objetivo de levantar as razões de as empresas terem apresentado desempenho econômico superior à média do mercado de forma sustentável, assim como identificar os motivos de uma incapacidade em atingir resultados econômicos superiores à média do setor. Para cumprimento dos objetivos da pesquisa, realizou-se um estudo de casos múltiplos no qual os casos selecionados foram aqueles que apresentaram o melhor e o pior desempenho econômico quando comparados à média do mercado no período analisado (1999 a 2007). Como modelo de medição de desempenho, utilizou-se o critério de rentabilidade de Matarazzo (1997).

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Desde o lançamento do livro *Vantagem Competitiva*, de Michael Porter, o termo ganhou propagação em diversas áreas de estudo, como *Marketing*, *Economia* e *Recursos Humanos*, e definições distintas por alguns autores (FLINT, 2000). Trabalhou-se neste artigo com a definição de Porter (1996a), segundo a qual vantagem competitiva é um desempenho econômico superior à média do setor no qual uma empresa compete. A rentabilidade média de um setor é definida pela intensidade das forças competitivas presentes no setor (PORTER, 1991), e a estratégia competitiva de uma empresa é a busca por uma posição competitiva favorável em uma indústria (PORTER, 1996a). Conclui-se que, para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável, a empresa deve escolher e seguir uma estratégia baseada nas forças competitivas presentes em uma indústria. Dessa forma, supõe-se que as empresas escolhem estratégias de acordo com suas análises do ambiente de competição. A interpretação do ambiente, porém, varia entre as empresas (KIM; LIM, 1988), o que justifica que estas escolham diferentes estratégias.

A vantagem competitiva de uma organização tem sua origem nas inúmeras atividades de seu projeto, produção e *marketing* (PORTER, 1996a), que podem ser alcançadas sob duas estratégias genéricas distintas: custo e diferenciação. Ambas dependem da forma pela qual a empresa estrutura sua cadeia de valor e devem estar baseadas em princípios de sustentabilidade, já que seu objetivo é tornar a empresa competitiva no longo prazo. Há ainda a

estratégia de foco, que se refere a uma das alternativas (diferenciação ou custo) em um nicho específico de mercado. A criação de posições competitivas diz respeito à preocupação das empresas com a maneira com que os clientes em diferentes partes do mercado percebem os concorrentes, os produtos/serviços e as marcas relacionadas (HOOLEY; SANDERS; PIERCY, 2001).

A privatização do setor de telecomunicações no Brasil alterou o peso das forças competitivas, criando um novo ambiente de competitividade (BALESDENT FILHO, 2004), modificando as estratégias competitivas das empresas e alterando a rentabilidade de algumas organizações, o que sugere uma intensificação da concorrência.

Ma (1999) propõe que a vantagem competitiva está baseada em pilares espontâneos ou estratégicos, isto é, ela pode surgir do ambiente ou da pura sorte, ou vir de estratégias de competição ou colaboração. Segundo Besanko *et al.* (2006), uma vantagem competitiva pode aparecer de três formas básicas em uma empresa:

- a) da inovação, com a criação de algum fator novo que lhe permita obter algum tipo de vantagem na competição;
- b) da evolução, que é a melhoria da organização como um todo (em seus processos, por exemplo);
- c) do ambiente doméstico da empresa, que pode oferecer condições favoráveis ou bloquear sua capacidade de atingir resultados superiores.

A ideia de que o ambiente é fonte de vantagem competitiva baseia-se na teoria de Porter (1992), que identifica que algumas condições do ambiente doméstico favorecem algumas empresas em determinados setores. O país de origem ainda pode dar vantagem competitiva a uma empresa por ter influência na percepção de qualidade superior de um determinado produto pelo consumidor (AGRAWAL; KAMAKURA, 1999).

A conquista de desempenho superior, segundo a visão baseada em recursos (VBR), está relacionada à exploração e desenvolvimento de recursos (tangíveis ou intangíveis) raros em uma indústria. Barney (1991) classifica os recursos como físicos, humanos e organizacionais. Suas inúmeras combinações podem gerar recursos que sejam fonte de desempenhos superiores. Recursos valiosos são

aqueles que criam barreiras à competição, sustentando desempenhos superiores (WERNERFELT, 1984). A VBR também explica por que algumas empresas optam por diversificar suas operações de forma gradual, mesmo com o incentivo da curva de experiência. Em novos mercados, um recurso sob domínio (já desenvolvido em outro mercado) pode criar uma posição de barreira à competição. Peteraf (1993) defende que uma vantagem sustentável está apoiada em uma estratégia de utilização de recursos da empresa. Para que haja sustentabilidade dos ganhos, os recursos devem ser heterogêneos e imperfeitamente móveis, além de contar com limites de competição *ex ante* e *ex post*. A limitação *ex ante* impede que o valor do recurso aumente, tornando os ganhos futuros baixos quando comparados ao investimento feito para a aquisição do recurso. A limitação *ex post*, por sua vez, restringe o recurso valioso no mercado à empresa que o possui, por meio de mecanismos de isolamento.

Para Besanko *et al.* (2006), a sustentabilidade de uma vantagem competitiva depende dos mecanismos de isolamento, que podem ser definidos como fatores que impedem os concorrentes de neutralizar o desempenho superior de determinada empresa. Esses mecanismos de isolamento devem impedir a cópia de recursos e competências que formam a base da vantagem competitiva da empresa ou garantir a sustentabilidade de benefícios obtidos por meio de pioneirismo. Para Barney (1991), os recursos responsáveis por uma vantagem sustentável devem ser valiosos, raros, insubstituíveis e imperfeitamente imitáveis. O autor ainda diz que, habitualmente, uma vantagem sustentável carrega uma ambiguidade causal, o que torna sua origem de difícil análise e interpretação.

Há, portanto, barreiras intangíveis que podem fazer com que uma empresa tenha desempenho financeiro melhor que o de seus concorrentes, como ações ou circunstâncias que levaram a empresa a um desempenho superior. A capacidade de desenvolver atividades de uma forma melhor que seus concorrentes ou decisões passadas que se tornam diferenciais conquistados no futuro, como a reputação de uma empresa percebida por seus clientes (COYNE, 1986) ou uma precificação adequada dos produtos (THOMPSON; COE, 1997), são exemplos de barreiras intangíveis que servem de mecanismos de isolamento.

Relacionados ao conceito de mecanismos de isolamento, o acesso superior a recursos ou clientes, custos de troca elevados ou ainda a existência de patentes no mercado são apontados por Ghemawat (1986). Relacionados ao pioneirismo, há os ganhos gerados pelo tamanho de uma empresa (ganhos de escala e curva de experiência) ou o *know-how* de alguma atividade específica, que deve ser difícil de copiar. Há certo conflito que deve ser administrado nas organizações, pois ao mesmo tempo em que a curva de experiência pode criar vantagens, o foco em redução de custos pode inibir investimentos em inovação, tornando a empresa vulnerável no futuro (GHEMAWAT, 2002).

Hamel e Prahalad (1995) argumentam que o pioneirismo, ou inovação, traz a oportunidade de criar novos mercados, o que acarreta uma maior participação nas oportunidades futuras. O modelo de Stackelberg ilustra o potencial do pioneirismo, pois o nível de produção do pioneiro em um mercado determina o nível de produção dos concorrentes (PINDICK; RUBINFELD, 2002).

A velocidade de acesso aos recursos responsáveis por uma vantagem determina a velocidade de deterioração da vantagem. Recursos intangíveis, como o conhecimento adquirido pela organização (SHARKIE, 2003), podem trazer ganhos sustentáveis, em virtude da dificuldade de cópia pelos concorrentes. Crubellate, Pascucci e Grave (2008) ressaltam a importância da legitimidade dos recursos das organizações, pois a ilegitimidade de alguns deles pode motivar empresas a empreender esforços para legitimá-los, a fim de que possam trazer desempenhos superiores.

Pode-se dizer que a sustentabilidade de uma vantagem competitiva depende de uma vantagem estratégica (CHAHARBAGHI; LYNCH, 1999), isto é, da capacidade das empresas que possuem vantagem competitiva no presente de moldar suas estratégias nos ambientes futuros de competição de uma forma que mantenham ótima a utilização de seus recursos.

Ponderados esses fatores que permitem ou não o acesso a um desempenho superior e sua sustentabilidade, nota-se que uma posição competitiva superior está relacionada a uma estratégia adequada à indústria em questão. Além dos conceitos de Porter (1996a) sobre estratégias genéricas, há outras definições de estratégia que explicam o desempenho das empresas. A escolha de

uma estratégia adequada relaciona-se com o comprometimento dos investimentos em recursos específicos da organização. O acerto na escolha desse tipo de recurso é capaz de gerar ganhos superiores de forma sustentável (GHEMAWAT; DEL SOL, 1998). Oliveira (2003) classifica estratégia como o estabelecimento dos caminhos e dos programas de ação que devem ser seguidos para o alcance de objetivos e desafios definidos. Esse processo depende também do mercado e do contexto nos quais a empresa se encontra. Dadas as condições do mercado e dos recursos disponíveis pela empresa, diferentes estratégias podem ser adotadas, como sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. Essas estratégias estão ligadas ao ciclo de vida da indústria na qual a empresa está competindo e também à disponibilidade de seus recursos para competir. Porter (1996b) ainda adverte que eficiência operacional não pode ser considerada uma estratégia, pois *benchmarks* rapidamente destroem uma vantagem obtida por meio de eficiência operacional.

A definição ampla do conceito de estratégia de Oliveira (2003) sugere que diversos caminhos podem ser estabelecidos para o alcance de objetivos. Como se supõe que o objetivo das empresas é atingir a vantagem competitiva sustentável, múltiplos meios podem ser utilizados para tal. Cravens e Piercy (2008) analisam muitas ferramentas de *marketing* (segmentação, relacionamento com o cliente, posicionamento, preço, etc.) e sugerem que várias delas podem ser utilizadas como meio de se chegar à vantagem competitiva.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia aplicada nesta pesquisa foi o estudo de casos múltiplos. Os casos selecionados foram aqueles que demonstraram o melhor e o pior desempenho econômico no período pós-privatização do setor brasileiro de telecomunicações. De forma resumida, a pesquisa teve duas fases:

a) estabelecimento de um padrão de comparação entre as empresas do setor, cujo objetivo foi constituir um *ranking* de desempenho que evidenciasse o melhor e o pior desempenho no período de análise;

b) estudo de caso nas empresas selecionadas segundo o critério de desempenho adotado, cujo objetivo foi levantar as razões para o cenário analisado.

De acordo com Yin (2005), o estudo de casos múltiplos é uma inquirição empírica que consiste numa estratégia de pesquisa que procura um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, em situações nas quais as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, sendo portanto necessário o uso de múltiplas fontes de evidências para aumentar a validade da pesquisa. A utilização do estudo de casos múltiplos reforça a preocupação de, tendo como base o referencial teórico, identificar nas empresas estudadas as estratégias adotadas, fechando-se o elo para que seja possível confrontar as práticas vigentes nessas empresas com a teoria abordada.

Para Gil (2002), o estudo de caso permite o estudo profundo e detalhado de um ou poucos objetos. Esse tipo de pesquisa é indicado por sua grande utilidade nas circunstâncias que seguem:

a) quando a pesquisa está em fase inicial ou se está buscando ampliar o conhecimento sobre um determinado tema;

b) quando se trabalha com um caso específico;

c) quando é ideal para explicar uma situação específica.

Yin (2005) também considera o estudo de caso como um método de investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos na vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos estudados e o contexto não estão claramente definidos. Propõe, para a definição do melhor método, a convergência de três condicionantes:

a) identificar o tipo de questão que está sendo buscado para resolver o problema da pesquisa;

b) avaliar a extensão do controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais efetivos;

c) identificar o grau de enfoque nos acontecimentos históricos em oposição aos acontecimentos contemporâneos.

Yin (2005) também alerta para o importante fato de que a escolha do método de pesquisa influencia o modo pelo qual o pesquisador coletará os dados, e

revela que o estudo de caso é uma ferramenta útil, pois seu objetivo é descrever um fenômeno. Para o enriquecimento do estudo em questão, conforme sugere Bonoma (1985), foram utilizadas diversas fontes de informação, como entrevistas, estudo de documentos e relatórios das empresas. Para as entrevistas, foram selecionados os indivíduos apontados como responsáveis por idealizar e acompanhar as estratégias relacionadas ao desempenho econômico das empresas.

A pesquisa teve uma composição de amostragem multifásica, pois havia a necessidade de um estudo mais profundo em uma amostra menor (MARCONI; LAKATOS, 1999). Portanto, o tratamento dado a cada uma das amostras foi distinto. A primeira amostra foi composta das empresas que se enquadraram nos seguintes critérios:

a) empresas prestadoras de Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), concessionárias do antigo sistema Telebrás;

b) empresas prestadoras de Serviço Móvel Pessoal (SMP).

A essas empresas foi adicionada a Embratel, pela importância e particularidade de sua operação, pois foi a única que pôde iniciar operações em todo o Brasil sem uma área de atuação delimitada. Essa amostra inicial passou por um tratamento numérico, para estabelecimento do desempenho econômico das empresas (e também do setor).

Como a análise de desempenho requer o acesso às informações financeiras, empresas que não divulgam seus resultados foram excluídas do estudo. Seguindo esses critérios, as empresas analisadas estão expostas e caracterizadas no Quadro 1. As empresas foram tratadas por seu nome comercial ao longo deste trabalho, para facilitar a compreensão dos resultados.

**Quadro 1: Empresas analisadas para seleção dos casos**

<b>Empresa (Nome Comercial)</b>	<b>Denominação Social</b>	<b>Modalidade</b>
Brasil Telecom	BRASIL TELECOM PARTICIPAÇÕES S.A.	STFC/SMP
Telefonica	TELECOMUNICAÇÕES DE SÃO PAULO S/A-TELESP	STFC
Oi	TELE NORTE LESTE PARTICIPAÇÕES S/A	STFC/SMP
Embratel	EMBRATEL PARTICIPAÇÕES S.A.	STFC
Vivo	VIVO PARTICIPAÇÕES S/A	SMP
TIM	TIM PARTICIPAÇÕES S.A.	SMP/STFC
Telemig	TELEMIG CELULAR PARTICIPAÇÕES S.A.	SMP

Fonte: os Autores.

O objetivo da análise quantitativa realizada foi estabelecer um *ranking* de desempenho econômico. A empresa CTBC foi excluída das análises em razão de sua abertura de capital ter ocorrido recentemente, o que inviabiliza uma análise de longo prazo (os primeiros resultados divulgados da empresa datam de 2005). Embora algumas empresas atuem em apenas um dos ramos de atuação da telefonia (STFC ou SMP), a comparação agregada de todas as empresas está baseada na totalidade da indústria de telecomunicações. O SMP é tido como um dos principais responsáveis pela recente queda no número de acessos STFC, um bem substituto nessa indústria e um dos causadores de alteração na rentabilidade (BALESDENT FILHO, 2004). Além disso, as operadoras com foco em SMP também são capazes de oferecer serviços de internet. Por fim, a consolidação de operações fixas

e móveis por grande parte das empresas no mercado torna pouco representativa uma análise separada. Em virtude desses pontos levantados, definiu-se pela comparação entre todas as empresas citadas no Quadro 1. O critério adotado para medir o desempenho econômico do setor e das empresas foi a nota de rentabilidade (NR) proposta por Matarazzo (1997), que está exposta a seguir:

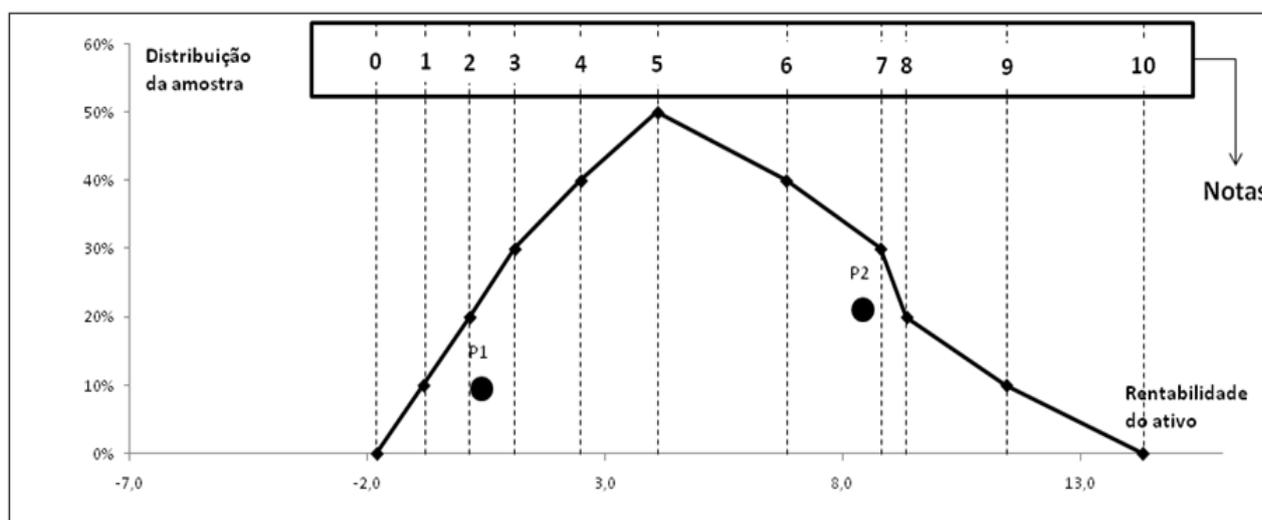
$$NR = 0,2 \times NGA + 0,1 \times NML + 0,1 \times NRA + 0,6 \times NRPL$$

Nessa expressão, NGA é a nota de giro do ativo, NML é a nota de margem líquida, NRA é a nota de rentabilidade do ativo e NRPL é a nota de rentabilidade do patrimônio líquido. A NR foi utilizada como forma de mediação, por agregar índices que evidenciam a situação econômica (rentabilidade) da empresa (MATARAZZO, 1997).

Dessa forma, para cada ano que compôs o período de análise (1999 a 2007), cada índice foi calculado para as empresas e foram estabelecidos os índices-padrão. A cada índice atribuiu-se uma nota (de 0 a 10), conforme a posição relativa de cada índice aos decis do índice-padrão do ano em análise. A Figura 2 mostra como funciona a atribuição de notas, na qual a nota dada à empresa representa a proximidade do índice registrado pela empresa ao decil mais próximo de seu índice em cada período. O eixo x é composto do índice de

rentabilidade do ativo. O eixo y representa a distribuição da amostra do índice para o ano de 2005. Na Figura 2, uma empresa com o índice de margem líquida igual a P1 teria a nota 2, já que seu índice estaria próximo da fronteira que separa 20% dos piores índices da amostra. De forma análoga, uma empresa com margem líquida igual a P2 teria nota 7, já que seu índice estaria próximo da fronteira que separa 30% dos melhores índices da amostra (ou 70% dos piores índices).

**Figura 2: Distribuição dos índices de rentabilidade do ativo em 2005**



Fonte: os Autores.

Para estabelecimento do padrão de comparação entre as empresas do setor, foram somadas todas as contas que compõem o cálculo dos índices (ativo total, patrimônio líquido, vendas líquidas e lucro líquido). Ao índice setorial foi também atribuída a nota relativa à posição dos decis de cada índice. Tendo sido a NR final de cada empresa comparada à NR do setor em cada período de análise, foi possível identificar as empresas com melhor e pior desempenho econômico, o que permitiu definir as empresas que seriam abordadas nos estudos de caso realizados.

Para cálculo dos índices que geram a NR, foram utilizadas as demonstrações financeiras padronizadas (DFPs) consolidadas das organizações selecionadas para o estudo. Essas demonstrações foram submetidas à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e, para eventuais informações divergentes, considerou-se a informação mais recentemente divulgada. Os resultados analisados

compreendem o período de 1999 a 2007. O ano de 1998 foi excluído da análise porque nem todas as empresas haviam divulgado resultados a partir de 1998.

Os dados de duas empresas, TIM e Vivo, precisaram passar por uma consolidação para a composição das notas em todos os períodos. A Vivo passou a divulgar seus dados de forma única apenas em 2006. Dessa forma, os dados de 1999 a 2005 foram calculados com a soma dos resultados das empresas Telesp Celular, Tele Centro Oeste, Tele Leste Celular, Tele Sudeste Celular e Celular CRT. Em seus relatórios anuais, a Vivo incluía informações dessas cinco empresas para divulgar seus resultados. O mesmo tipo de consolidação foi realizado com a TIM, que divulga seus dados de uma forma única desde 2004. Para o período de 1999 a 2003, foram somados os resultados das empresas Tele Celular Sul e Tele Nordeste Celular.

Definidas as empresas que fariam parte dos estudos de caso, foram contatados membros dessas empresas, indicados como principais responsáveis pela composição e cumprimento das estratégias da empresa no curto e longo prazo. Ou seja, seriam os indivíduos mais indicados para avaliar as condições favoráveis da indústria em questão e planejar o cumprimento dos objetivos das organizações para as quais trabalham.

Segundo Mattar (1996), a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de algo, enquanto a quantitativa visa medir o grau em que algo está presente. Do ponto de vista metodológico, sofrem tratamentos diferentes: enquanto a pesquisa quantitativa é numérica e submetida a tratamentos estatísticos mais profundos, a qualitativa tem

perguntas abertas, realizadas por meio de entrevistas em grupo, entrevistas individuais, testes projetivos, pesquisa-ação, entre outros (ROESCH, 1999).

Dessa maneira, esta pesquisa enquadra-se nas duas definições (quantitativa e qualitativa), pois a seleção das empresas passou por critérios quantitativos. A pesquisa contou ainda com um levantamento qualitativo nas empresas analisadas nos estudos de caso.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A consolidação dos dados para a composição do setor está exibida a seguir, na Tabela 1.

**Tabela 1: Evolução do setor de telecomunicações no Brasil**

Conta avaliada da DFP (em R\$ bilhões)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ativo Total	69,4	82,6	95,0	101,1	105,1	106,5	104,6	111,5	116,1
Patrimônio Líquido	44,0	46,5	44,9	45,1	42,7	41,8	44,9	49,6	51,1
Lucro Líquido	1,6	3,7	1,0	0,2	2,8	3,5	4,0	4,5	6,4
Vendas Líquidas	26,9	35,2	42,7	47,3	55,3	62,4	66,5	72,3	78,3

Fonte: os Autores.

O setor vem crescendo desde sua privatização, como os dados da Figura 1 exibem (crescimento de SMP, STFC, Banda Larga e TV por assinatura). Depois de um período de queda nos lucros (2001 e 2002), a indústria de telecomunicações parece caminhar para um crescimento nessa variável. As vendas das empresas do setor tiveram crescimento,

em todo o período analisado, de 14,3% ao ano em média.

A comparação das NRs das empresas com a NR do setor está exibida na Tabela 2. Como se pode observar, apenas uma empresa (Telefonica) apresenta nota de rentabilidade superior à média do setor em todos os períodos analisados.

**Tabela 2: Notas de Rentabilidade**

Empresa	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Brasil Telecom	4,7	4,1	4,6	4,2	2,0	2,4	2,0	4,2	5,2
Telefonica	6,7	8,4	7,2	6,0	7,0	10,0	10,0	10,0	9,0
Oi	1,0	4,2	3,2	2,4	2,3	4,4	5,2	7,2	7,6
Embratel	9,4	8,5	2,2	1,8	5,0	1,4	3,4	2,4	4,6
Vivo	3,7	5,4	1,6	2,6	0,8	2,6	0,6	2,8	1,4
Tim	7,2	2,0	7,2	9,9	10,0	7,4	7,9	1,6	2,8
Telemig	1,7	2,2	8,8	7,3	8,9	7,6	5,7	5,8	4,6
Setor	5,2	6,6	4,0	4,2	4,8	5,0	4,8	6,2	5,1

Fonte: os Autores.

No período de análise, das 7 empresas componentes do setor, 3 (42,9%) apresentaram um maior número de períodos com desempenho

superior ao do mercado. No entanto, isso não pode ser visto como uma vantagem competitiva sustentável, já que Besanko *et al.* (2006) classificam

como vantagem competitiva sustentável aquela que persiste ao longo do tempo. Apenas uma empresa mostrou possuir vantagem competitiva sustentável durante todo o período de análise: a Telefonica. TIM e Telemig tiveram desempenho superior, respectivamente em 6 e 5 oportunidades. As demais empresas obtiveram notas finais piores que a média do mercado na maioria dos períodos. A Vivo apresentou desempenho inferior à média em todos os períodos, sendo a pior empresa no período consolidado (1999 a 2007).

A empresa que apresentou desempenho superior em todos os períodos foi escolhida como unidade de análise de compreensão das origens e razões da sustentabilidade de vantagem competitiva. Para levantar as possíveis razões de um desempenho constantemente inferior e os possíveis contrastes entre as estratégias adotadas, a outra unidade de análise foi a empresa que apresentou as piores notas de rentabilidade.

#### 4.1. Caso 1 – Telefonica

O estudo de caso na Telefonica contou tanto com a análise dos documentos divulgados pela empresa, quanto com duas entrevistas com executivos apontados como responsáveis pelo planejamento e cumprimento dos resultados da empresa. Foram entrevistados o diretor de produtos residenciais e o diretor de planejamento de projetos estratégicos. Utilizou-se um questionário semiestruturado, cujas perguntas abordavam as razões possíveis da origem e manutenção de um desempenho financeiro acima da média do mercado.

Os entrevistados não entendem a empresa como uma empresa que atinge resultados superiores ao do mercado por ser inovadora. O principal diferencial da empresa, segundo seus membros, é a sua forma de gestão da cadeia produtiva. Algumas passagens das entrevistas exemplificam com maior clareza as razões do alcance e sustentabilidade da vantagem competitiva:

Aqui foi conduzido um processo de ganho de eficiência mais forte do que em outras operadoras

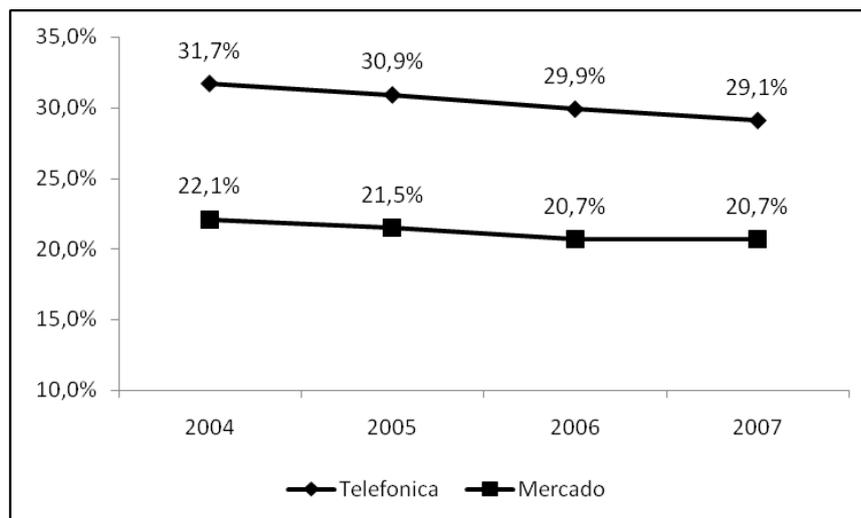
após a privatização. É muito mais um esquema de redução de custos do que geração de novas oportunidades. Até porque novas oportunidades trazem uma rentabilidade menor. O objetivo aqui, claramente, sempre foi manter a rentabilidade (Diretor de Produtos Residenciais).

Esse grupo tem uma fortaleza, que é a gestão financeira. Então, todas as decisões aqui são muito coerentes, decididas em função do retorno para o acionista (Diretor de Projetos Estratégicos).

Essas declarações revelam que, provavelmente, o principal fator de origem da vantagem competitiva da empresa é o que Besanko *et al.* (2006) classificam como evolução, pois se pode observar que, neste caso, a melhoria de processos internos e uma cultura de gestão orientada para o retorno financeiro levaram a empresa a ser líder em rentabilidade no setor. Dessa forma, o que protege a vantagem da empresa são barreiras intangíveis, já que a empresa não se considera inovadora e nem acredita que sua vantagem competitiva seja proveniente do ambiente no qual ela compete. Pode-se classificar a empresa, considerando-se as estratégias genéricas de Porter (1996a), como seguidora de uma estratégia de custo. Não há, porém, evidências claras de que os preços praticados pela empresa são inferiores aos da concorrência. Assim, a empresa pode estar na posição que Porter (1996a) classifica como *stuck in the middle*, mas ainda assim possui um forte desempenho superior.

A evolução do mercado de telecomunicações brasileiro diz muito sobre as estratégias que a empresa vem seguindo nos últimos anos. Após investimentos em ganho de eficiência, cujo objetivo principal era reduzir custos, a organização passa agora por um momento de transformação, já que no mercado de sua principal fonte de receita (telefonia fixa) os indicadores são de queda. Apesar de possuir indicadores de densidade de linhas fixas em serviço maiores que os de mercado, esses vêm caindo ao longo do tempo. A Figura 3 exibe essa comparação.

**Figura 3: Densidade de linhas fixas em serviço – Telefonica x Mercado**



Fonte: os Autores, com base em dados divulgados pela Anatel (2008) e Telefonica (2008).

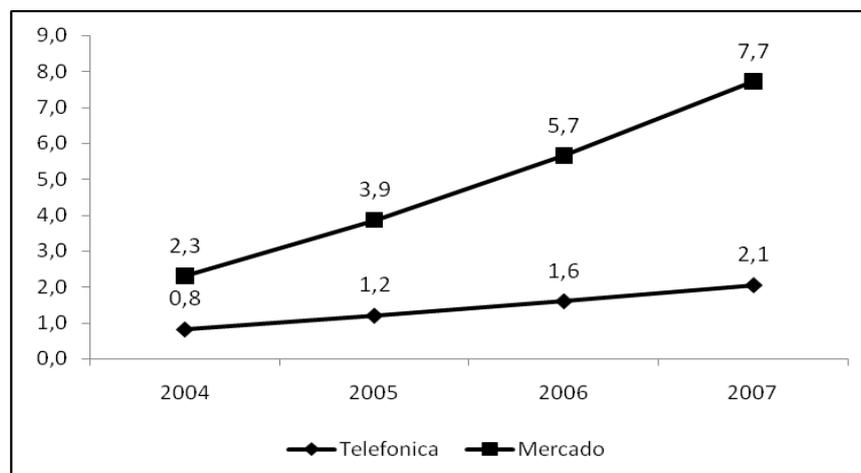
Como alternativa, a empresa direciona seus esforços para o crescimento do mercado de banda larga e TV por assinatura. Na classificação de Oliveira (2003), a empresa opta por estratégias ligadas ao ciclo de vida do produto. Para a telefonia fixa, a meta a ser perseguida é a manutenção. Para produtos como banda larga e TV por assinatura, as estratégias são de desenvolvimento e crescimento, como forma de manter a vantagem atual no futuro.

Acho que tudo isso que a gente falou de vantagem (ganhos de eficiência) foi do passado. Foi o que fez ter um bom desempenho até agora. Olhando para a frente, na verdade, não vai bastar só isso. Vai ter que buscar mais inovação, novos produtos (Diretor de Produtos Residenciais).

STFC é uma estratégia de manutenção. Banda Larga é crescimento e... Eu acho que é um misto. Hoje estamos num limiar entre crescimento e desenvolvimento de banda larga. A gente tem uma visão muito clara de crescimento no que a gente acha que é a banda larga hoje. Mas a próxima geração de infraestrutura não está tão clara. TV é a mesma coisa (Diretor de Projetos Estratégicos).

Esse foco de crescimento em novos produtos fica evidente quando se analisam os indicadores desses produtos. De forma inversa ao que ocorre na telefonia fixa, os indicadores de banda larga e TV por assinatura crescem tanto no mercado como na empresa, conforme exposto na Figura 4.

**Figura 4: Número de acessos de banda larga – Telefonica x Mercado**



Fonte: os Autores, com base em dados divulgados pela Teleco (2008) e Telefonica (2008).

Como pode ser observado, no principal indicador de banda larga (número de acessos) a empresa vem crescendo, porém em ritmo inferior ao registrado no mercado. Isso significa que seus competidores estão em um ritmo mais acelerado nesse produto. Esses dados sugerem que a empresa cresce de uma forma moderada, priorizando rentabilidade em vez de crescimento na base de clientes. Ou seja, a orientação permanece sendo o desempenho econômico.

Aqui há uma consciência de gestão muito forte. A Brasil Telecom teve uma série de problemas societários que são públicos... E isso desviou completamente o foco da empresa... Uma hora manda um, depois manda outro... A Oi, por ter uma operação móvel também, acho que muitas das decisões que ela tomou foram de crescer o negócio móvel, mesmo que as margens fossem menores. Ela queria investir menos, ou via no móvel o veículo de crescimento (Diretor de Projetos Estratégicos).

A vantagem competitiva da Telefonica, além de originada nos processos internos mais focados da empresa, tem sua raiz também em elementos espontâneos (MA, 1999), que não são necessariamente influenciados pela empresa. Como os principais concorrentes optaram por seguir estratégias diferentes, ou mesmo tiveram problemas internos, o desempenho da empresa foi bastante superior ao do mercado. A consciência de gestão citada diversas vezes pode ser entendida como uma forte cultura organizacional, fator que pode ser determinante para o desempenho de uma organização (SANTOS, 1998).

#### 4.2. Caso 2 – Vivo

Assim como o estudo de caso 1, o estudo de caso na Vivo contou tanto com as informações divulgadas pela empresa, quanto com uma entrevista com um dos executivos da Diretoria de Planejamento e *Performance* da organização. A entrevista na Vivo buscou levantar os motivos do desempenho financeiro fraco apresentado pela empresa. Além disso, foram realizadas perguntas com o intuito de conhecer, na visão da organização, as possíveis razões do melhor desempenho dos concorrentes da indústria analisada. Na visão da empresa, a razão do desempenho financeiro ruim tem origem no aumento da competição no setor de telefonia, especialmente entre as empresas de SMP.

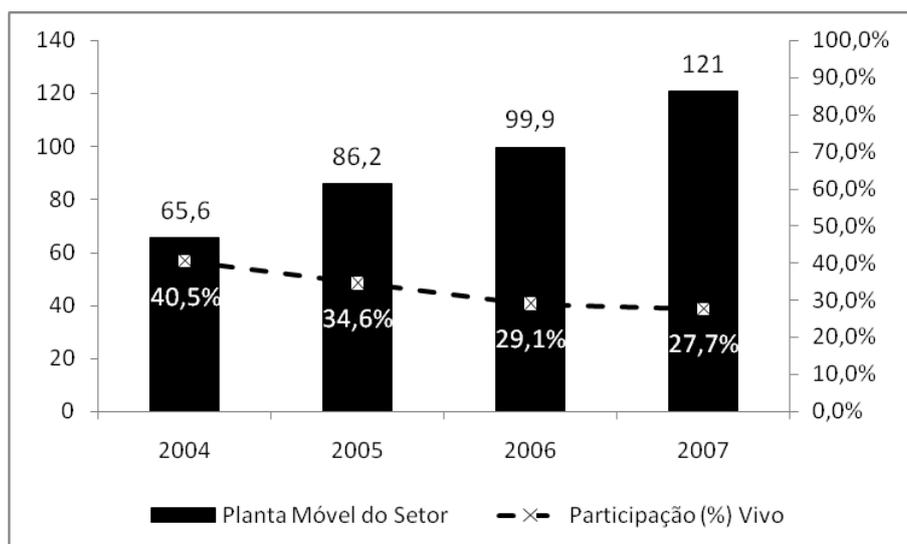
Ela (Vivo) praticamente tinha um monopólio do mercado. Esse monopólio (SMP) foi quebrado. Onde havia poucas empresas funcionando, você passa a ter muitas empresas. Em regiões onde tinha uma ou duas empresas, começaram a ter quatro. Obviamente tem um pouco de *performance* da empresa também. Mas acho que é muito mais uma questão de aumento da competição, de beneficiar na visão da Anatel o consumidor final, aumento da concorrência, redução de tarifa, redução de preço de aparelhos, briga por cobertura... (Gerente de Planejamento e *Performance*).

O principal produto da Vivo, telefonia móvel, é o produto com maior crescimento no mercado brasileiro de telecomunicações. Desde 1998 sua densidade cresceu, em média, 27,5% a.a. Trata-se de um período de nove anos com forte crescimento, cujo menor índice anual foi de 14%. Portanto, dado o longo período de análise, é surpreendente verificar que empresas como a Vivo tenham desempenho financeiro ruim. Entretanto, ao se analisar esse crescimento, verifica-se que sua principal fonte foi a expansão da planta pré-paga do setor, estimada em cerca de 80% pela Anatel.

Em cima disso (representatividade alta da planta pré-paga) você tem subsídio. Foi feito um investimento muito grande para que se tivesse uma base de clientes que falasse e que gerasse receita. Então, enquanto nosso mercado cresce muito, ele cresce subsidiado pelas próprias empresas. Então você tem uma rentabilidade questionável (Gerente de Planejamento e *Performance*).

O fato de haver crescimento baseado nos clientes com baixa contribuição na receita não pode justificar o resultado ruim de rentabilidade demonstrado pela empresa, já que os outros competidores enfrentam os mesmos problemas. Além disso, a empresa vem crescendo menos que o mercado. Nos últimos anos tem havido perda de *market share*, que é calculado com os dados divulgados no relatório anual de 2007 da empresa em associação com os números do setor, divulgados pela Anatel. Como pode ser visto na Figura 5, a empresa perdeu 5,5 pontos percentuais (pp) em 2006 e 1,4 pp em 2007, saindo de um valor de 34,6% em 2005 para 27,7% em 2007. Ou seja, não há razão para que o aumento da planta seja responsável pela queda da rentabilidade, já que outras empresas aumentaram sua planta em maior proporção e não obtiveram resultados piores que os da Vivo.

Figura 5: Planta Móvel do Setor e Market Share Vivo (em milhões)



Fonte: os Autores, com base em dados divulgados pela Anatel (2008) e Vivo (2008).

Quando se estuda o histórico da Vivo, verifica-se que há outras razões que ajudam a explicar o desempenho da empresa. O mercado de telefonia celular caminhou para o padrão tecnológico GSM, enquanto a Vivo optou por seguir com sua frequência CDMA. Dessa forma, a empresa precisou investir mais em sua rede do que os concorrentes, por ter que trocar sua rede para o padrão GSM nos últimos anos.

E a Vivo, em particular, opera em frequência de celular diferente. Então a gente tem que colocar o aparelho na mão do cara. A gente não pode ser que nem a Oi, que vira e fala: “Vem com seu *chip* e pega o aparelho”. As nossas frequências são diferentes. Então a gente tem uma necessidade de subsidiar um pouco mais latente do que os concorrentes (Gerente de Planejamento e *Performance*).

A comparação com outras empresas deixa mais evidente a influência de estratégias nos resultados da empresa. A TIM, por exemplo, empresa com o segundo melhor desempenho no período analisado, optou por uma estratégia que, segundo a Vivo, deu resultados melhores para a empresa. A Telemig (que foi adquirida pela Vivo ao final de 2007), por sua vez, com uma gestão mais focada, também conseguiu resultados mais satisfatórios.

A Telemig era uma empresa enxuta, que atuava em uma área só. Só atuava em Minas. Então ela não tinha uma necessidade de crescimento tão grande quanto, por exemplo, uma Vivo. A cobertura dela era basicamente definida já, então não tinha extensão de cobertura. Então ela tinha muito mais um foco em

rentabilidade do que em crescimento... A TIM cresceu em outras áreas com uma estratégia muito focada em pós-pago. Um cliente mais rentável, alto valor... Ela cresceu atacando a Vivo (Gerente de Planejamento e *Performance*).

Essa percepção de alcance de resultados por meio de estratégias distintas (crescimento segmentado ou eficiência na operação) é um fator que evidencia a importância de uma estratégia adequada para o alcance de vantagem competitiva. Ainda que a competição esteja aumentando no setor, há empresas que conseguem atingir e manter resultados superiores, mesmo que os concorrentes se esforcem em quebrar essa vantagem. O padrão tecnológico corroeu o resultado da Vivo durante boa parte do período analisado. Até o ano de 2006 a Vivo insistiu na ampliação de uma base de clientes em CDMA, com os gastos em subsídio já citados. Além do subsídio, o padrão tecnológico eleito pela empresa ainda lhe gerava custos adicionais, em razão de uma maior possibilidade de fraude nessa plataforma tecnológica. A fraude, além de criar uma receita podre (não arrecadada) para a empresa, aumentou despesas relacionadas à interconexão de dados com outras operadoras.

## 5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A pesquisa realizada identificou as razões da origem e manutenção de um desempenho econômico superior sustentável no setor analisado.

Os principais fatores de sucesso na competição foram investimentos em ganhos de eficiência operacional – com foco na redução de custos, em uma gestão financeira que visa sempre a remuneração do acionista e em uma estratégia adequada para o ciclo de vida de cada produto comercializado pela empresa. Contudo, seria muito simples atribuir o desempenho superior da empresa a uma estratégia de redução de custos, pois práticas de ganho de eficiência operacional são facilmente copiadas pela concorrência (PORTER, 1996b).

Segundo os entrevistados, a mentalidade na empresa com desempenho superior sustentável analisada reflete uma forte cultura organizacional, na qual os objetivos traçados pela empresa são claros. Empresas com esse perfil tendem a ter um desempenho melhor em seu mercado (SANTOS, 1998). Uma importante oportunidade de pesquisa no setor analisado seria investigar quais recursos podem ser classificados como raros e valiosos nesse mercado. A privatização do setor foi uniforme, ou seja, cada empresa que adquiriu uma área geográfica de exploração do STFC possuía, na época, os mesmos recursos físicos e organizacionais. A empresa com rentabilidade superior analisada no estudo de caso claramente possui algum recurso intangível que explica seu desempenho, mas esta pesquisa não foi suficiente para identificá-lo, obtendo apenas indícios de sua presença na cultura organizacional da empresa. É surpreendente esse resultado em um setor conhecido por sua capacidade de inovação gerada pela tecnologia.

Identificou-se que o principal motivo de insucesso na competição no período analisado foi o investimento no crescimento de indicadores de baixo retorno para a empresa, ou seja, o emprego de uma estratégia inadequada para o alcance de um desempenho econômico superior no mercado.

Pode-se concluir que a empresa que apresentou os melhores resultados possui uma vantagem estratégica sobre os seus competidores, isto é, a empresa manteve seu desempenho superior em relação aos concorrentes por planejar e utilizar seus recursos de acordo com a evolução futura do mercado, como exposto por Chaharbaghi e Lynch (1999).

Os resultados desta pesquisa revelam que fatores como eficiência operacional e clareza de objetivos são importantes para o alcance de uma posição

competitiva superior em uma indústria. A própria dinâmica do mercado, como os ciclos de vida dos produtos de um setor, é importante fonte de informação para o direcionamento de investimentos à manutenção da vantagem competitiva, guiando investimentos em inovação. Hamel e Prahalad (1995) ressaltam a importância da busca por novas oportunidades, vital para que uma empresa se mantenha competitiva. Os resultados da pesquisa sugerem que, para a empresa se manter competitiva, deve haver uma gestão consciente dos seus recursos e não apenas investimento em inovação. Em muitos casos, o risco associado à inovação e a posição favorável de uma empresa em um setor inibem o investimento no desenvolvimento de novas oportunidades, além do efeito *sunk cost* (BESANKO *et al.*, 2006). No caso de sucesso analisado, os investimentos estratégicos têm sido corretos (otimização da rede de telefonia fixa e expansão gradual da rede para serviços de internet e TV por assinatura). Os próprios executivos afirmaram, porém, que não se sabe como será o mercado de banda larga no futuro, o que justifica o investimento gradual, e não total, na rede atual. Isso realça a preocupação em não tornar essa rede um recurso não flexível, pois uma escolha equivocada pode derrubar a rentabilidade da empresa (GHEMAWAT; DEL SOL, 1998).

É notável que empresas com imagem destacada no Brasil tenham apresentado um resultado financeiro tão ruim ao longo do período analisado. Os investimentos elevados em propaganda e *marketing* e a guerra pela aquisição de clientes parecem tornar essas empresas pouco rentáveis. A empresa líder em número de clientes móveis é a que apresenta o pior resultado financeiro. Dessa forma, parece que as decisões tomadas por essas empresas buscam mais o crescimento de vendas e de planta (número de clientes) do que indicadores sustentáveis de rentabilidade. Cabe analisar os motivos que justificam a manutenção de uma estratégia que não traz retorno ao acionista, o principal interessado no desempenho econômico da organização.

Balesdent Filho (2004) mostra que a competição pós-privatização no setor alterou as forças competitivas da indústria e fez com que as empresas buscassem estratégias mais definidas para o cumprimento de seus objetivos. O presente artigo incluiu na análise as empresas prestadoras de SMP que foram mencionadas como bens substitutos para

a indústria de STFC. Além disso, a comparação de todas as empresas com a média setorial nos faz crer que as empresas mais bem-sucedidas implementaram e perseguiram estratégias de uma forma mais consistente do que seus concorrentes.

Uma das sugestões de pesquisa deste artigo é um levantamento focado nas organizações com desempenho ruim identificadas neste artigo. Algumas começaram o período de análise com notas finais de rentabilidade ruins e melhoraram sensivelmente seus resultados nos últimos períodos de análise. De forma oposta, outras empresas começaram o período com desempenho acima da média e depois tiveram queda no rendimento. Seria conveniente avaliar as razões da perda de vantagem competitiva de algumas empresas e também o que levou as empresas que melhoraram seus desempenhos a atingir tal situação.

Como foi observado na pesquisa, há empresas que melhoraram seu desempenho nos últimos períodos. Essa mudança sugere alguma alteração na estratégia ou na operação delas. Seria prudente repetir o estudo com mais períodos, assim que eles estiverem disponíveis, para identificar prováveis quebras e origens de vantagem competitiva sustentável no setor. Aponta-se ainda a não inclusão neste estudo de algumas importantes empresas do setor, que não publicam seus dados. A amostra analisada, porém, é bastante significativa para os objetivos traçados neste trabalho.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRAWAL, J.; KAMAKURA, W. A. Country of origin: a competitive advantage? *International Journal of Research in Marketing*, v. 16, n. 4, p. 255-267, 1999.

ANATEL. *Números do Setor*. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalIntern.et.do#>>. Acesso em: 10 set. 2008.

BALESDENT FILHO, D. *Estratégias competitivas pós-privatização para as empresas concessionárias de serviço telefônico fixo comutado (STFC) no Brasil: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. *A Economia da Estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, n. 2, p. 199-208, May 1985.

CHAHARBAGHI, K.; LYNCH, R. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, v. 37, n. 1, p. 45-50, 1999.

COYNE, K. P. Sustainable Competitive Advantage – What It Is, What It Isn't. *Business Horizons*, v. 29, n. 1, p. 54-61, 1986.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. *Strategic Marketing*. 9. ed. New York: McGraw Hill Irwin, 2008.

CUBRELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma Visão Baseada em Recursos Legítimos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.

FLINT, G. D. What is the Meaning of Competitive Advantage? *Advances in Competitiveness Research*, v. 8, n. 1, p. 121-129, 2000.

GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.

\_\_\_\_\_. Sustainable Advantage. *Harvard Business Review*, v. 64, n. 5, p. 53-58, 1986.

GHEMAWAT, P.; DEL SOL, P. Commitment versus Flexibility? *California Management Review*, v. 40, n. 4, p. 26-42, 1998.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle*

de seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HOOLEY, J. G.; SANDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: a Taxonomic Approach. *Academy of Management Journal*, v. 31, n. 4, p. 802-827, 1988.

MA, H. Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework. *Management Decision*, v. 37, n. 9, p. 709-718, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATARAZZO, D. C. *Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PINDICK, R. S.; RUBINFELD, D. L. *Microeconomia*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1996a.

\_\_\_\_\_. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. What is Strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 59-78, 1996b.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de casos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, N. M. B. F. *Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 1, p. 47-66, 1998.

SHARKIE, R. Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, v. 7, n. 1, p. 20-31, 2003.

TELECO. *Banda Larga no Brasil – Dados Anuais*. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/blarga1.asp>>. Acesso em: 10 set. 2008.

TELEFONICA. *Demonstrações Financeiras Padronizadas*. Disponível em: <<http://www15.telefonica.com.br/investidores/sp/atelefonica/dfp.htm>>. Acesso em: 10 set. 2008.

THOMPSON, K. N.; COE, B. J. Gaining sustainable competitive advantage through strategic pricing: selecting a perceived value price. *Pricing Strategy & Practice*, v. 5, n. 2, p. 70-79, 1997.

VIVO. *Demonstrações Financeiras Padronizadas*. Disponível em: <<http://www.vivo.com.br/ri>>. Acesso em: 10 set. 2008.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.