

**VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DO  
SETOR DE TELEFONIA MÓVEL BRASILEIRO**

**SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES: AN EXPLORATORY STUDY OF THE  
BRAZILIAN CELL PHONE SECTOR**

**VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES: UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN EL  
SEGMENTO DE TELEFONÍA MÓVIL DE BRASIL**

**Rodolfo Borges Felipe**

Graduado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA-USP

Email: [rodolfo.felipe@gmail.com](mailto:rodolfo.felipe@gmail.com) (Brasil)

**João Maurício Gama Boaventura**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professor Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP

Email: [jm@boaventura.adm.br](mailto:jm@boaventura.adm.br) (Brasil)

**João Paulo Lara de Siqueira**

Doutorado em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP

Email: [jsiqueira@unip.br](mailto:jsiqueira@unip.br) (Brasil)

**VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DO SETOR DE TELEFONIA MÓVEL BRASILEIRO****RESUMO**

Em um ambiente de rápidas transformações buscam-se definições sobre as soluções estratégicas adotadas pelas organizações para assegurar sua competitividade. O principal objetivo deste artigo foi identificar e verificar a longevidade de vantagens competitivas do setor de telefonia móvel no Brasil a partir da análise de ações estratégicas adotadas pelas operadoras entre os anos de 2000 e 2008. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa de natureza exploratório-descritiva com duas etapas. Na primeira, foi constituído um arcabouço teórico baseado na teoria da vantagem competitiva. Na segunda, foi analisada a incidência de ações estratégicas com potencial de se tornarem vantagens competitivas nas quatro maiores empresas de telefonia móvel do país e examinada a sustentabilidade das vantagens competitivas criadas a partir dessas ações. Concluiu-se que, apesar do dinamismo do setor, existem evidências da ocorrência de vantagens competitivas sustentáveis na telefonia móvel brasileira.

**Palavras-chave:** Estratégia; Competição; Telefonia.

**SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES: AN EXPLORATORY STUDY OF THE BRAZILIAN CELL PHONE SECTOR****ABSTRACT**

In an environment of rapid changes one should seek definitions of what would be the strategic solutions adopted by organizations to ensure a competitive edge. This article is targeted to identify and verify the longevity of potential competitive advantages in Brazil's mobile telephone sector through the analysis of the strategic actions taken by its operators between 2000 and 2008. Therefore, a two stage qualitative research with exploratory-descriptive features was adopted and carried out. The first stage saw the development of a theoretical framework based on the theory of competitive advantage. In the second step, the impact of strategic actions with the potential to become a competitive advantage in the four major mobile phone companies in the country was analyzed, and the examination of the sustainability of competitive advantages created from those actions was also undertaken. The study concluded that, although being a highly dynamic and competitive sector, there is evidence of the occurrence of a sustainable competitive advantage in the mobile telephone sector in Brazil.

**Keywords:** Strategy; Competition; Telephony.

## **VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES: UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN EL SEGMENTO DE TELEFONÍA MÓVIL DE BRASIL**

### **RESUMEN**

En un entorno de rápidas transformaciones, se buscan definiciones sobre las soluciones estratégicas adoptadas por las empresas para garantizar su competitividad. El objetivo principal de este artículo fue identificar y verificar la longevidad de las ventajas competitivas del sector de telefonía móvil en Brasil a través del análisis de las acciones estratégicas adoptadas por las operadoras entre los años 2000 y 2008. Para ello, se realizó una investigación cualitativa de carácter exploratorio-descriptiva, con dos etapas. En un primer momento se constituyó un marco teórico basado en la teoría de la ventaja competitiva. Posteriormente, se analizó el impacto de las acciones estratégicas con potencial para convertirse en ventajas competitivas en las cuatro mayores compañías de telefonía móvil del país y se analizó la sostenibilidad de las ventajas competitivas creadas a partir de estas acciones. Se concluyó que a pesar del dinamismo del sector, existen evidencias de la presencia de la ventaja competitiva sostenible en la telefonía móvil en Brasil.

**Palabras-clave:** Estrategia; La Competencia; La Telefonía.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de telefonia móvel, como reflexo da evolução tecnológica e do aumento da competição entre grandes empresas, apresenta um contexto de acelerado desenvolvimento de produtos, de expansão da oferta, de diminuição no preço dos serviços e de grandes investimentos em infraestrutura de redes.

Neste panorama, consolidam-se processos importantes, como a quebra de monopólio do setor, a globalização, as mudanças econômicas e, principalmente, mudanças na própria sociedade. Tais acontecimentos vêm exigindo das empresas deste setor um comportamento de adaptação e de reação diante dessas mudanças e descontinuidades.

As mudanças técnicas e regulatórias alteraram e diluíram as fronteiras entre segmentos industriais, criando serviços híbridos (videoconferência, multimídia, transmissão de dados etc.), aumentaram o número de agentes e tornaram possível a competição entre provedores de serviços tradicionalmente distintos, ao viabilizar a transmissão simultânea de dados, sons e imagens numa mesma rede.

O dinamismo tecnológico do setor de telecomunicações, ao tornar artificiais as fronteiras entre os diferentes segmentos do mercado (voz, dados e vídeo) e ao ampliar o leque de opções em termos de serviços, afetou as estratégias das empresas e estabeleceu uma forte concorrência entre elas. Neste esforço, as empresas buscam uma reestruturação de seus modelos atuais, para poderem assim beneficiar-se das novas oportunidades e assegurarem a vantagem competitiva nos negócios.

De acordo com Porter (1986), uma empresa apenas pode superar suas rivais se for capaz de estabelecer uma diferença que consiga preservar. Essa diferença deve ou proporcionar maior valor aos clientes, ou oferecer valor compatível a um custo menor que os competidores, ou ambos.

Boa parte das discussões no campo da Estratégia tem se concentrado em entender as razões pelas quais o desempenho difere entre as empresas (McGahan & Porter, 1997). Uma das formas de se compreender essas diferenças é através da análise das vantagens competitivas e de como essas vantagens são geradas e sustentadas a longo prazo, sobretudo num setor tão dinâmico como o de telefonia móvel.

O problema de pesquisa tratado neste trabalho é o de verificar se há vantagens competitivas sustentáveis no setor de telefonia móvel. Nesse sentido, o presente estudo objetiva identificar potenciais vantagens competitivas e avaliar a longevidade destas, baseado na teoria da vantagem competitiva e em pesquisa exploratório-descritiva.

Uma potencial vantagem competitiva é entendida neste trabalho como toda ação adotada pelas operadoras visando gerar benefícios aos usuários e diferenciar seus produtos ou serviços em relação aos de seus concorrentes. A fim de delimitar o objeto de investigação, foram analisadas as quatro maiores empresas do setor no Brasil, no período de 2000 até 2008, e, para atingir o propósito aqui exposto, este trabalho foi guiado pelas seguintes indagações:

- Quais foram as potenciais vantagens competitivas geradas pelas empresas de telefonia móvel no Brasil no período?
- Quanto tempo as empresas conseguiram sustentar cada uma dessas vantagens?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste trabalho insere-se no campo da Estratégia Empresarial, mais especificamente relacionando-se a modelos que tratam de Vantagem Competitiva e sua Sustentabilidade.

### **2.1 ORIGENS DA VANTAGEM COMPETITIVA EMPRESARIAL**

Na literatura de estratégia empresarial o conceito de vantagem competitiva é um dos principais construtos para a explicação das diferenças de desempenho entre as empresas (Brito & Vasconcelos, 2004). Um dos primeiros autores a usar o termo vantagem competitiva foi Ansoff (1965), que o definiu como a vantagem de perceber, de forma proativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação. No final dos anos 1970, quando o tema competição começou ganhar destaque em textos de administração de empresas e mais especificamente na área de estratégia, a vantagem competitiva passou a ocupar um papel de destaque e o planejamento e a liderança se tornaram os principais mecanismos para alcançá-la (South, 1981).

Na década de 1980, a abordagem da vantagem competitiva começou a se popularizar no mundo empresarial. Nessa época, no livro *How to gain (and maintain) the competitive advantage in business*, Rothschild (1984, p. 8) dizia que “a compreensão e o monitoramento da concorrência são elementos-chave para o pensamento estratégico, uma vez que ajudam a enxergar o relacionamento

entre clientes e recursos”. No mesmo ano, Aaker (1984, apud Brito & Vasconcelos, 2004) propôs que a escolha de uma estratégia de negócios possuísse dois elementos centrais. O primeiro seria a decisão sobre onde competir: a decisão produto-mercado. O segundo seria o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. No ano seguinte Porter (1985) lança o seu segundo livro, com o título de *Competitive Advantage*, e usa o conceito de cadeia de valor como ferramenta para explicar a geração da vantagem competitiva. Uma empresa conquistaria uma vantagem competitiva executando as atividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor de forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Em contraposição às ideias então vigentes, que privilegiavam a análise do ambiente externo da empresa, surgiu uma nova linha de pensamento estratégico, a Teoria Baseada em Recursos (RBV), que enfocava principalmente as questões internas às organizações (Carneiro & Cavalcanti, 1999 citados por Leite & Porsse, 2003). A nova teoria considerava os recursos como fonte de uma vantagem competitiva e atribuía um papel secundário ao ambiente externo na determinação de estratégia competitiva (Wernerfelt, 1984 e Peteraf, 1993 citados por Brito & Vasconcelos, 2004).

Entre os diferentes autores que apresentaram trabalhos sob essa perspectiva, destacam-se Wernerfelt, Barney, Peteraf, Prahalad, Hamel, Collins e Montgomery. Pesquisadores mais recentes, como Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer (2004), definem vantagem competitiva em termos do resultado da empresa no emprego combinado de seus recursos. Quando uma empresa auferir uma taxa maior de lucro do que a média de outras empresas disputando o mesmo mercado, essa empresa possuiria uma vantagem competitiva nesse mercado.

Em síntese, pode-se dizer que os autores, com relação à localização da fonte de uma vantagem competitiva, podem ser divididos em duas teorias distintas, que representariam o *mainstream* da teoria da estratégia (Leite & Porsse, 2003):

- (1) Teoria da Organização Industrial, na qual a vantagem competitiva é decorrente, principalmente, de fatores externos, como a estrutura do mercado e da economia, tendo Michael Porter como um dos seus principais defensores;
- (2) Teoria Baseada em Recursos, na qual se sustenta que a vantagem competitiva é decorrente, principalmente, de fatores internos, isto é, no modo que a empresa administra seus recursos.



## 2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

“A vantagem competitiva é a ocorrência de níveis de desempenho econômico acima da média do mercado em virtude das estratégias adotadas pelas empresas” (Leite & Porsse, 2003).

Na Teoria da Organização Industrial a vantagem competitiva é relacionada como resultado de fatores externos à empresa e derivada do posicionamento, da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado. Porter (1985), um dos principais defensores dessa teoria, define a vantagem competitiva como advinda do valor que a empresa cria para seus clientes em excesso ao custo que tem para criá-lo.

A partir dessa abordagem, a estratégia competitiva é definida como a criação de uma posição única e valiosa, a partir da configuração de um conjunto diferente de atividades (quanto ao seu conteúdo singular ou modo de execução distinto). Porter (1985) pretende, assim, responder “Por que empresas de uma mesma indústria apresentam diferenças de rentabilidade sustentáveis a longo prazo?”

Quanto à vantagem competitiva, inicialmente, Porter (1980) considera-a apenas como resultante da criação de barreiras de entrada ou de mobilidade. Entretanto, em 1985, Porter apresenta a vantagem competitiva como decorrente da coordenação superior das atividades da empresa, enfatizando assim a eficiência em relação aos concorrentes e as barreiras de imitação das suas fontes (*drivers* de custo ou de diferenciação) como forma de mantê-la sustentável.

Esta segunda visão é reforçada em 1996, quando Porter afirma que a vantagem competitiva sustentável provém do modo como as atividades se ajustam entre si e se reforçam mutuamente, fazendo com que a configuração de uma atividade aumente o valor competitivo de outras atividades. Neste estágio, Porter (1996) apresenta uma visão sistêmica da vantagem competitiva, pois conclui que a vantagem competitiva de uma empresa está no sistema complexo de suas atividades, nas suas relações (ajuste), e não nas partes (forças específicas, competências essenciais ou recursos críticos da empresa). Para Porter (1997): “O todo importa mais do que qualquer parte individual”.

Consequentemente, Porter (1996) afirma que um posicionamento construído sobre um sistema de atividades possui maior sustentação do que aquele baseado em atividades isoladas, pois é bastante difícil para observadores externos compreender os elos relevantes deste sistema ou para os concorrentes reproduzi-los integralmente.

Nesse aspecto, Porter (1996) parece aproximar-se da Teoria Baseada em Recursos (RBV), pois essa perspectiva alternativa considera que a vantagem competitiva deriva de competências

essenciais, que são basicamente a integração de vários recursos (semelhante ao sistema de atividades anteriormente citado), e que estas só serão fonte de uma vantagem competitiva sustentável se não for possível para as outras empresas copiá-las.

Além disso, Porter (1991) entende que as alternativas para o posicionamento da empresa e conseqüentemente de configuração de sua cadeia de valor são em parte limitadas pelas condições iniciais da empresa, ou seja, por seus recursos existentes. Embora esta restrição seja dinâmica, pois decisões gerenciais podem levar à criação de novos recursos, necessários para a estratégia escolhida, Porter (1991), em certo grau, parece aceitar uma das premissas da Teoria Baseada em Recursos (RBV), ou seja, da influência da história da empresa sobre suas estratégias.

Mas mesmo após valorizar o papel dos recursos da empresa, Porter (1991) retorna à sua posição inicial de ênfase no ambiente, pois observa que suas pesquisas sobre os determinantes da Vantagem Competitiva das Nações (Porter, 2001) mostraram que a origem da vantagem competitiva reside mais nas características do ambiente do que nas condições iniciais da empresa.

Já na Teoria Baseada em Recursos, a vantagem competitiva é, principalmente, consequência de fatores internos às empresas. Barney (1991) define que uma empresa tem uma vantagem competitiva quando “está implementando uma estratégia geradora de valor que não está sendo implementada por seu atual ou potencial concorrente”. Hitt *et al.* (2002) comentam que a vantagem competitiva é alcançada quando “uma empresa é bem-sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor”.

Brito e Vasconcelos (2004) destacam que um dos pontos de consenso sobre a noção de vantagem competitiva refere-se à constatação de que ela é específica a cada empresa. Assim, efeitos que resultam de fatores que afetem várias empresas, por exemplo, todas as empresas de um determinado ramo de negócios, ou de determinado ano, não poderiam ser considerados como vantagem competitiva.

Pode-se notar que os autores acima convergem para um mesmo conceito de vantagem competitiva: um desempenho acima da média quando comparado às outras empresas do mesmo setor. Entretanto, a origem da vantagem competitiva varia de acordo com a teoria pela qual se fundamenta o autor. Para a Teoria da Organização Industrial, ela é decorrente de fatores externos à organização, e, de forma contrária, a Teoria Baseada em Recursos discorre que ela acontece a partir de fatores internos.



### 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Segundo Lippman e Rumelt (1982), “a vantagem competitiva é sustentada somente se continuar a existir depois que os esforços para copiá-las tiverem cessado”. Todavia, alguns autores (Jacobsen, 1988 e Porter, 1985, citados por Barney, 1991) definem que a vantagem competitiva sustentável é simplesmente a vantagem competitiva que perdura por um longo período *calendar time*. Acrescentando a essa definição, Collis (1995) e Eisenhardt (1999), ambos citados por Hitt *et al.* (2002), dizem que, em geral, uma vez alcançada, a vantagem competitiva somente será sustentada pela empresa durante um determinado período de tempo. Assim, o tempo de duração da vantagem competitiva é determinado pela rapidez com que os concorrentes conseguem adquirir habilidades necessárias para duplicar os benefícios da estratégia geradora de valor adotada da empresa (Abell, 1999 citado por Hitt *et al.*, 2002). Desse modo, em virtude do fato de a vantagem competitiva não ser sustentável de maneira permanente, as empresas devem explorar suas vantagens atuais, enquanto utilizam simultaneamente os seus recursos e capacidades para formar novas competências essenciais que possam servir como vantagens competitivas no futuro. Para Barney (1991), a vantagem competitiva sustentável se caracterizaria quando uma empresa está implementando uma estratégia de valor que não está sendo implementada por seu atual ou potencial concorrente e essas outras empresas são incapazes de copiar os benefícios dessa estratégia. No modelo teórico do RBV, a vantagem competitiva é sustentável quando uma empresa possui recursos geradores de resultados, e estes recursos são, de acordo com esse mesmo autor: valiosos, raros, difíceis ou custosos de serem imitados e insubstituíveis.

Brito & Vasconcelos (2004, p. 108) assinalam que “segundo Barney (2002) a evidência de que uma empresa possui vantagem competitiva sustentável é a presença de desempenho consistentemente acima da média” e, ainda, que de acordo com Cool, Costa & Dierickx (2002), “a vantagem competitiva pode derivar tanto de recursos e competências únicas da empresa específica como da exploração de uma posição específica e protegida da estrutura do mercado”. A mesma dupla de pesquisadores, Brito & Vasconcelos (2004), recorre novamente a Barney, desta vez mencionando um artigo de 1986, que pondera que o desempenho de uma empresa específica pode ser afetado por outros fatores além de sua vantagem competitiva, posto que existem fatos que afetam todos os participantes de uma mesma indústria, de modo que a indústria pode ser um dos fatores influenciadores do desempenho. Um exemplo disso seriam choques macroeconômicos que podem afetar todas as empresas ou empresas apenas pertencentes a determinados setores industriais.

A sorte, inclusive, poderia ser um dos determinantes de desempenho.

No mesmo artigo, Brito & Vasconcelos (2004, p. 108) ressaltam que, apesar de sua importância, “o conceito de vantagem competitiva não tem definição operacional detalhada”. Além disso, lembram que March & Sutton (1997) alertam para a dificuldade da abordagem tentada em muitos estudos que buscam relações de causalidade entre desempenho e fatores organizacionais, o que seria difícil de ser conseguido por causa da complexidade das relações existentes e, principalmente, da impossibilidade de controle de todas as variáveis em face da natureza observacional dos dados. A própria ambiguidade causal, que pode ser uma das fontes de vantagem competitiva, dificulta a análise, disso resultando que a maioria dos estudos sobre desempenho organizacional não logre identificar relações verdadeiras entre variáveis de desempenho e outras variáveis correlacionadas a ele.

Visando dirimir esse problema, Brito e Vasconcelos (2004) propõem que a vantagem competitiva seja concebida como a influência líquida de todos os fatores idiossincráticos da empresa sobre o seu desempenho durante um período determinado, excluídas as influências de outros fatores, como a indústria, os fatores temporais e o erro estatístico. Agindo dessa maneira, os autores acreditavam que poderiam operacionalizar a definição de vantagem competitiva, respondendo se ela é temporária ou sustentável. Não se poderia falar somente que uma determinada empresa tem ou não vantagem competitiva, posto que a própria definição da vantagem competitiva implicaria uma definição de intervalo de tempo.

Neste estudo, adotou-se uma definição muito próxima daquela proposta por Barney (1991), que considera que a vantagem competitiva sustentável existe quando “uma empresa está implantando uma estratégia de valor que não está sendo implementada por seu atual ou potencial concorrente e quando essas outras empresas são incapazes de copiar os benefícios dessa estratégia”.

A definição operacional de vantagem competitiva sustentável será entendida como a ação estratégica que gera valor ao usuário, adotada pela empresa antes de seus concorrentes e cujo custo de implantação tenha sido inferior ao retorno auferido pela operadora.

### 2.3.1 METODOLOGIA

A presente investigação acadêmica foi realizada por meio de uma pesquisa com abordagem qualitativa. Tal método foi escolhido para a elaboração deste estudo por oferecer a possibilidade de um nível maior de detalhe na identificação, compreensão e descrição das potenciais vantagens competitivas do setor de telefonia móvel. O intuito deste trabalho não é validar estatisticamente nenhuma hipótese, mas sim ampliar o entendimento acerca do problema investigado através da análise das ações tomadas pelas quatro maiores operadoras de telefonia móvel do Brasil.

A presente pesquisa pode ser caracterizada como exploratório-descritiva, pois tem como objetivo identificar e analisar a ocorrência de potenciais vantagens competitivas sustentáveis na telefonia móvel brasileira.

Nesta pesquisa não se utilizará dados primários. As análises aqui contidas serão realizadas baseando-se em fontes secundárias sobre as operadoras brasileiras de telefonia móvel, o que poderá implicar em algumas limitações para os resultados encontrados. Vale ressaltar, entretanto, que a concepção do instrumento da pesquisa ocorreu a partir da definição das fontes de informações que melhor se adequaram ao presente estudo.

As fontes de dados utilizadas para o levantamento das potenciais vantagens competitivas foram relatórios setoriais e notícias divulgadas pelas companhias em seus *websites* na internet, bem como por informações contidas em *websites* de instituições especializadas em telecomunicações, como a consultoria Teleco.

Com relação às premissas adotadas neste trabalho, foram consideradas como potenciais vantagens competitivas todas as ações desenvolvidas pelas operadoras em busca de gerar benefícios aos seus usuários e de diferenciar seus produtos ou serviços em relação aos de suas concorrentes.

Além do lançamento de produtos ou serviços, as melhorias na rede e os investimentos em novas tecnologias também foram considerados como potenciais vantagens competitivas. Assumiu-se ainda como premissa que essas ações observadas pelas operadoras tenham tido custo inferior ao retorno auferido pelas empresas com a adoção dessas ações. Importante salientar que este trabalho irá se concentrar na análise de potenciais vantagens competitivas que foram criadas entre os anos de 2000 e 2008 e que até a conclusão deste estudo não foram descontinuadas pelas operadoras.

O tratamento e análise dos dados seguirão o seguinte protocolo:

1. **Panorama da Telefonia Celular no Brasil:** Onde será apresentado um breve cenário sobre a situação da telefonia móvel no país;
2. **Levantamento da Incidência das Ações Estratégicas nas Operadoras do Setor de Telefonia Móvel:** Este tópico mostrará o momento em que cada ação estratégica foi adotada pelas operadoras e quais ações foram mais relevantes na criação de vantagens competitivas;
3. **Análise da Sustentabilidade das Vantagens Competitivas do Setor de Telefonia Móvel:** Finalmente, neste tópico será discutida a questão da sustentabilidade das potenciais vantagens competitivas encontradas.

## 2.4 PANORAMA DA TELEFONIA CELULAR NO BRASIL

De acordo com o Instituto Paul Budde (2008), o Brasil é o maior mercado de telefonia móvel da América Latina. O panorama da telefonia móvel no Brasil mudou radicalmente durante o período entre 2002 e 2003. De uma multiplicidade de pequenas empresas espalhadas por todo o país, até o final de 2003, o mercado se consolidou em oito operadoras, aumentando para nove, em setembro de 2004, quando a Brasil Telecom lançou suas operações. Depois de 2003, o processo de consolidação foi interrompido.

A consolidação foi retomada somente em 2007, com a aquisição da Telemig pela Vivo e da Amazônia Celular pela Oi, reduzindo o número de operadoras de nove para sete. Um novo operador, a Unicel do Brasil Telecomunicações (Unicel), lançou operações em São Paulo em setembro de 2008 sob a marca AEIOU e a última grande mudança no setor foi a fusão da Oi com a Brasil Telecom (BrT), o processo de fusão começou em abril de 2008 e foi concluído no primeiro semestre de 2009.

Assim, o número de operadoras se consolidou em sete:

1.	O grupo Vivo
2.	Claro - a unidade brasileira da América Móvil, do México;
3.	TIM Brasil - controlada pela Telecom Itália;
4.	Oi Móvel / BrT Celular
5.	CTBC Telecom
6.	Sercomtel
7.	Unicel

### Quadro 1 – Operadoras.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além dessas sete empresas, a Nextel Brasil opera uma rede móvel de *trunking* utilizando a tecnologia iDEN. No entanto, como a concessão da Nextel é de *trunking*, a empresa não é considerada oficialmente uma operadora de telefonia móvel. Na realidade, são quatro empresas que dominam o mercado brasileiro de telefonia móvel: Telefônica, América Móvil, TIM, e Oi /Brasil Telecom.

Segundo a Teleco (2009), as operadoras móveis vivem uma situação distinta das fixas. Sua base de assinantes tem crescido em ritmo alucinante nos últimos anos. Em agosto de 2003, o número de linhas celulares ultrapassou, pela primeira vez, o de fixas em operação. Em 2004, verificou-se um expressivo salto de 41,8% na base, que atingiu 65,6 milhões de acessos móveis,

surpreendendo todo o mercado, que já esperava um arrefecimento da expansão por conta de uma presumível proximidade da “saturação” do mercado brasileiro.

No ano passado, foram habilitados 21 milhões de celulares, elevando a base total no país para 120,9 milhões (o número já passa dos 124 milhões). Segundo informações da Anatel, a adesão da população brasileira ao serviço subiu de 53,2% para 63,6%. De acordo com a Anatel (Teleco, 2009), o Brasil fechou o mês de agosto de 2009 com 164,5 milhões de celulares e uma densidade de 85,9 cel./100 hab.

As operadoras buscam ampliar o tráfego de suas redes com a troca de fotos, mensagens de texto, acesso à internet, correio eletrônico, envio de fotos, *download* de músicas e transmissão de vídeos ao vivo. No Brasil, os SVA ainda representam cerca de 6% das receitas das companhias celulares. Também se torna cada vez mais comum, no mercado brasileiro, o lançamento de pacotes em que aparecem combinados serviços de telecomunicações diversos, incluindo telefonia móvel, telefonia fixa e banda larga. Ainda entra no circuito a oferta de programas de TV pela rede de telecomunicações. No jargão do mercado, a oferta combinada de serviços é chamada de *triple play*.

As operadoras veem vantagens em se tornarem provedores de serviços completos de comunicações. Segundo o jornal *Valor Econômico* (2007), essa solução é vista como uma saída para as operadoras em um cenário de declínio do crescimento da base de clientes, aumento da concorrência, incremento na taxa de “*churn*” (troca de operadora por parte dos usuários).

### **3 LEVANTAMENTO DA INCIDÊNCIA DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS NAS OPERADORAS**

Como citado anteriormente, neste trabalho essas ações estratégicas são consideradas potenciais vantagens competitivas (VCs).



**Tabela 1** - Data de Introdução das Potenciais VCs.

Ordem	Potenciais Vantagens Competitivas	Vivo	Claro	TIM	Oi
1	iPhone	set/08	set/08		
2	Multimedia Messaging Service (MMS)			out/02	out/02
3	Serviços 3G	nov/07	nov/07		
4	Serviços Baseados em Localização (LBS)	jan/05			jan/05
5	SMS - Através do Microsoft MSN Messenger	jun/06	jun/06	jun/06	
6	Enhanced Data for GSM Evolution (EDGE)			jul/04	
7	Push-to-Talk (PTT)	set/04			
8	Jogos (Java)				mai/03
9	Wireless Application Protocol (WAP)	jun/00			
10	TV Móvel			dez/04	
11	Convergência Fixo-Móvel				fev/07
12	Blackberry			jan/05	
13	M-Payment				jun/06
14	Serviço de dados de banda larga (1x EV-DO)	out/05			
15	Serviços móveis de alta capacidade (1xRTT)	dez/02			
16	Cobertura Nacional			mar/01	

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Tabela 2** - Gradação das VCs.

Tipo de VC	Descrição	Peso
VC <sub>0</sub>	Não há mais VC, todas as operadoras já copiaram a mesma ação	0
VC <sub>1</sub>	Somente uma das operadoras concorrentes ainda não copiou a ação	25
VC <sub>2</sub>	Duas das operadoras concorrentes ainda não copiaram a ação	50
VC <sub>3</sub>	Nenhuma operadora concorrente copiou a ação	100

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar na Tabela 1 que, nos cinco primeiros casos, mais de uma operadora adotou a mesma ação num mesmo mês. *A priori* pode-se afirmar que uma ação estratégica só deve ser considerada como uma VC enquanto esta estiver sendo adotada exclusivamente por uma única operadora. Entretanto, neste estudo, estabeleceu-se uma gradação para avaliar a importância das VCs. Essa medida foi tomada porque o autor entende que mais interessante do que apenas rotular uma ação estratégica como VC seria importante também mensurar de alguma forma a relevância das VCs criadas. Para se avaliar a relevância das VCs estudadas neste trabalho, atribuiu-se pesos para cada uma delas com base no número de empresas que adotou uma mesma ação. Por exemplo,



quando uma empresa possui uma VC exclusiva, ou seja, nenhuma de suas concorrentes tenha adotado a mesma ação, essa VC terá peso 100 e indicará que ela é do tipo VC3 (a empresa possui uma VC sobre as outras três concorrentes). Na Tabela 2 encontram-se explicitados todos os detalhes dessa graduação.

A Tabela 3 mostra a pontuação que cada uma das potenciais VCs alcançou no momento de sua introdução. Com exceção das cinco primeiras ações estudadas, todas as outras foram adotadas inicialmente por uma única operadora criando, portanto, uma vantagem competitiva de maior peso que é VC3. Já as quatro primeiras ações, por terem sido implementadas por duas operadoras ao mesmo tempo, geraram apenas uma vantagem competitiva do tipo VC2. No caso da ação de número 5, como três operadoras a implantaram conjuntamente, no momento de sua introdução foi criada apenas uma vantagem competitiva de menor peso que é a VC1.

**Tabela 3** - Peso das VCs no momento de sua criação.

Ordem	Potenciais Vantagens Competitivas	Vivo	Claro	TIM	Oi	Tipo de VC	Peso da VC
1	iPhone	set/08	set/08			VC <sub>2</sub>	50
2	Multimedia Messaging Service (MMS)			out/02	out/02	VC <sub>2</sub>	50
3	Serviços 3G	nov/07	nov/07			VC <sub>2</sub>	50
4	Serviços Baseados em Localização (LBS)	jan/05			jan/05	VC <sub>2</sub>	50
5	SMS - Através do Microsoft MSN Messenger	jun/06	jun/06	jun/06		VC <sub>1</sub>	25
6	Enhanced Data for GSM Evolution (EDGE)			jul/04		VC <sub>3</sub>	100
7	Push-to-Talk (PTT)	set/04				VC <sub>3</sub>	100
8	Jogos (Java)				mai/03	VC <sub>3</sub>	100
9	Wireless Application Protocol (WAP)	jun/00				VC <sub>3</sub>	100
10	TV Móvel			dez/04		VC <sub>3</sub>	100
11	Convergência Fixo-Móvel				fev/07	VC <sub>3</sub>	100
12	Blackberry			jan/05		VC <sub>3</sub>	100
13	M-Payment				jun/06	VC <sub>3</sub>	100
14	Serviço de dados de banda larga (1x EV-DO)	out/05				VC <sub>3</sub>	100
15	Serviços móveis de alta capacidade (1xRTT)	dez/02				VC <sub>3</sub>	100
16	Cobertura Nacional			mar/01		VC <sub>3</sub>	100

Fonte: Elaborado pelos autores.

O fato de praticamente um terço das ações estudadas não ter criado vantagens competitivas de valor máximo indica que este setor é bastante competitivo e que é muito difícil para uma operadora criar propostas de valor para os usuários de forma a se diferenciar de suas concorrentes.

A alta competitividade do setor de telefonia móvel também pode ser observada quando se analisa a situação das VCs ao final do período considerado. A situação, em termos de relevância, das dezesseis VCs estudadas neste trabalho ao final do ano de 2008 está descrita na Tabela 4. Essa tabela mostra o momento em que as operadoras adotaram cada ação, bem como o *status* de cada

uma das VCs no final do período considerado. As células destacadas indicam apenas a data em que a ação foi introduzida no mercado.

**Tabela 4** - Gradação das VCs.

Tipo de VC	Descrição	Peso
VC <sub>0</sub>	Não há mais VC, todas as operadoras já copiaram a mesma ação	0
VC <sub>1</sub>	Somente uma das operadoras concorrentes ainda não copiou a ação	25
VC <sub>2</sub>	Duas das operadoras concorrentes ainda não copiaram a ação	50
VC <sub>3</sub>	Nenhuma operadora concorrente copiou a ação	100

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já a Tabela 5 resume a mudança de *status* que as VCs sofrem desde o momento de sua introdução até o final do período analisado.

**Tabela 5** - Evolução do status da VCs.

Tipo de VC	Momento da Introdução		Final do Período	
	Quantidade	Peso	Quantidade	Peso
VC <sub>0</sub>	0	0	8	0
VC <sub>1</sub>	1	25	3	75
VC <sub>2</sub>	4	200	2	100
VC <sub>3</sub>	11	1100	3	300
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>1325</b>	<b>16</b>	<b>475</b>

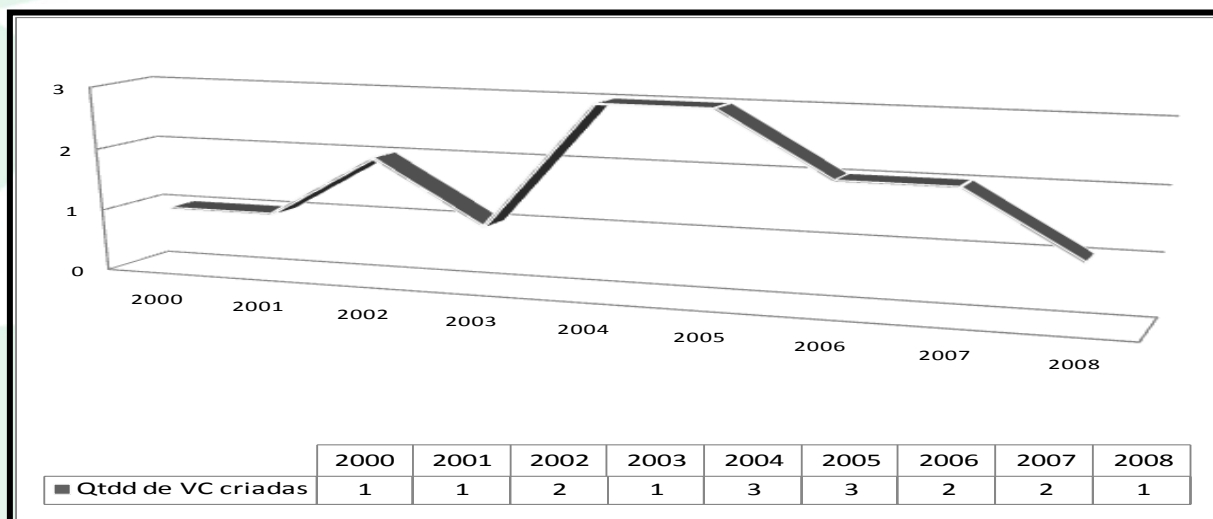
Fonte: Elaborado pelos autores.

A relevância das VCs diminui bastante ao longo do tempo, como pode ser observado no somatório dos pesos, passando de um total de 1.325 para o valor de 475. O somatório dos pesos indica que maior é a relevância das VCs analisadas, quanto maior for o seu valor. Importante destacar, no entanto, que o valor de 1.325 representa uma situação hipotética na qual se imagina que não houve nenhuma mudança no *status* das VCs após a sua introdução no mercado. A realidade, todavia, mostra que metade das ações estudadas perde sua força como potencial vantagem competitiva (tornam-se VC<sub>0</sub>), em virtude dessas ações terem sido adotadas pelas quatro operadoras.

Como pode ser percebido, das onze ações estratégicas marcadas como VC<sub>3</sub> no momento de sua introdução, apenas três mantiveram esse *status* ao final de 2008, indicando, mais uma vez, que é muito difícil sustentar uma VC sobre todas as concorrentes neste setor.

Outra consideração observada neste estudo foi o fato de que, no período analisado, ao menos uma VC foi criada pelas empresas a cada ano (Figura 1). O ápice do movimento de introdução de potenciais VCs se deu em 2004 e 2005, com a criação de três VCs em cada um desses anos. Isso pode indicar que as operadoras estão continuamente buscando se diferenciar de suas concorrentes. Na próxima seção, além da análise sobre a sustentabilidade das VCs estudadas neste trabalho, também será apresentado quais operadoras mais se destacaram na criação dessas VCs.

**Figura 1** - Número de potenciais VCs criadas a cada ano.



Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3.1 ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DO SETOR DE TELEFONIA MÓVEL

Conforme mencionado anteriormente, a vantagem competitiva sustentável é entendida neste estudo como a ação estratégica que gerou valor ao usuário, foi adotada pela empresa antes de suas concorrentes e apresentou um custo de implantação inferior ao retorno auferido pela operadora.

Neste trabalho essa definição se refere a todas as vantagens competitivas que no momento de sua introdução eram do tipo VC3, ou seja, eram as mais relevantes. Para a análise da sustentabilidade das potenciais vantagens competitivas selecionadas, buscou-se identificar o número de meses em que a empresa que criou a VC (Operadora Líder) conseguiu se manter como a única operadora no mercado a desenvolver tal VC.

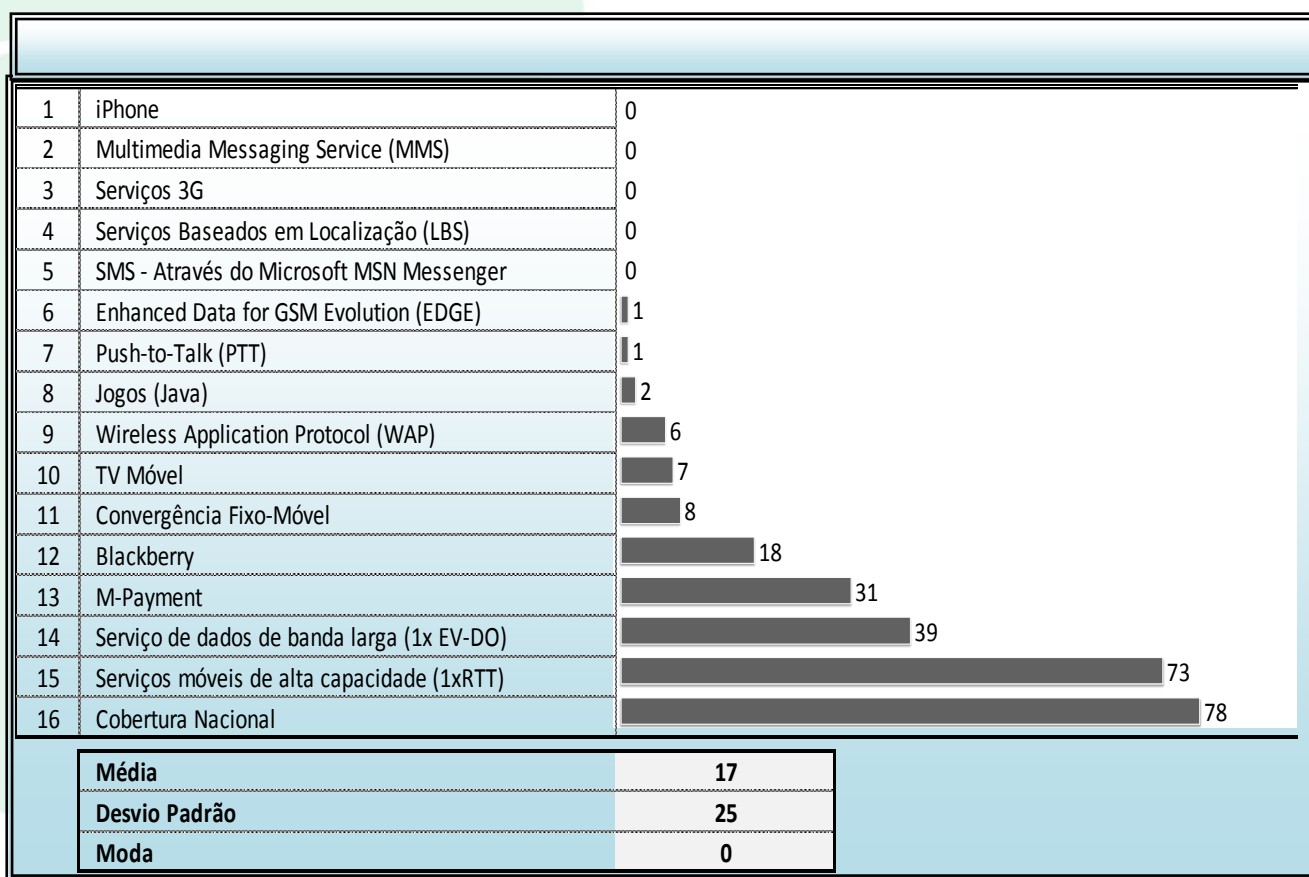
**Tabela 6** - Legenda dos Termos utilizados nas próximas seções.

<b>Operadora Líder</b>	Operadora que cria uma VC
<b>Operadora Seguidora 1</b>	Operadora que primeiro copia uma VC
<b>Operadora Seguidora 2</b>	Segunda Operadora a copiar uma VC
<b>Operadora Seguidora 3</b>	Terceira Operadora a copiar uma VC
<b>T1</b>	Número de meses transcorridos entre a criação da VC e o momento em que ela é copiada pela Operadora 2
<b>T2</b>	Número de meses transcorridos entre a criação da VC e o momento em que ela é copiada pela Operadora 3
<b>T3</b>	Número de meses transcorridos entre a criação da VC e o momento em que ela é copiada pela Operadora 4
<b>NA</b>	Informação não disponível ou não encontrada
<b>Var. T1-T2</b>	Número de meses transcorridos entre o momento em que a Operadora 2 copia uma VC e momento em que a Operadora 3 copia a mesma VC
<b>Var. T2-T3</b>	Número de meses transcorridos entre o momento em que a Operadora 3 copia uma VC e momento em que a Operadora 4 copia a mesma VC

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Figura 2, encontra-se uma representação da duração em meses de cada uma das dezesseis potenciais VCs investigadas. Como já pôde ser observado na seção anterior, nos cinco primeiros casos em virtude de mais de uma operadora ter adotado uma mesma estratégia em um mesmo mês, não foram criadas vantagens competitivas do tipo VC3. Poderia até se dizer que não houve a ocorrência de uma vantagem propriamente dita, mas sim de uma paridade competitiva.

Essa observação reforça a ideia de que este setor é bastante dinâmico e competitivo. A moda das amostras analisadas (Figura 2), que é igual a zero, pode indicar que a regra no setor é tentar acompanhar as estratégias dos concorrentes logo no momento em que estes lançam produtos ou serviços.

**Figura 2** - Duração das Potenciais Vantagens Competitivas (em meses).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já a média da amostra analisada pode sugerir que este setor não é tão dinâmico e competitivo como indicado pela moda. Conforme pode ser constatado na Figura 2, em média, uma operadora consegue sustentar uma VC durante dezessete meses. Embora não exista nenhum estudo que trate desse assunto especificamente, não é difícil de imaginar que, num setor de base tecnológica como o de telefonia celular, dezessete meses possam ser considerados um espaço de tempo elevado.

Todavia, esse número deve ser olhado com muita atenção, primeiro porque o desvio padrão da amostra igual a 25 (Figura 2), por ser maior que a média, revela a existência de grande variabilidade na duração da sustentabilidade das VCs investigadas. Quanto maior o desvio padrão, maior a dispersão e mais afastados da média estarão os eventos extremos, o que faz com que a média não seja um preditor muito bom para se avaliar a duração da sustentabilidade das VCs. Outra razão para se tomar cuidado ao se fazer qualquer tipo de generalização utilizando essa média é o

fato de onze das dezesseis potenciais VCs estudadas apresentarem uma duração inferior a essa média.

**Tabela 7** – Análise da Duração das Potenciais Vantagens Competitivas (em meses).

Ordem		T1	T2	T3	Var. T1-T2	Var. T2-T3
1	iPhone	0	3	NA	3	NA
2	Multimedia Messaging Service (MMS)	0	10	18	10	8
3	Serviços 3G	0	5	10	5	5
4	Serviços Baseados em Localização (LBS)	0	NA	NA	NA	NA
5	SMS - Através do Microsoft MSN Messenger	0	0	28	0	28
6	Enhanced Data for GSM Evolution (EDGE)	1	2	3	1	1
7	Push-to-Talk (PTT)	1	20	NA	19	NA
8	Jogos (Java)	2	NA	NA	NA	NA
9	Wireless Application Protocol (WAP)	6	14	30	8	16
10	TV Móvel	7	35	45	28	10
11	Convergência Fixo-Móvel	8	NA	NA	NA	NA
12	Blackberry	18	24	NA	6	NA
13	M-Payment	31	NA	NA	NA	NA
14	Serviço de dados de banda larga (1x EV-DO)	39	NA	NA	NA	NA
15	Serviços móveis de alta capacidade (1xRTT)	73	NA	NA	NA	NA
16	Cobertura Nacional	78	NA	NA	NA	NA
<b>Média</b>		<b>17</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
<b>Desvio Padrão</b>		<b>25</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Coefficiente de Variação</b>		<b>152%</b>	<b>89%</b>	<b>62%</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 7 revela a quantidade de tempo (T2 e T3) que a terceira e a quarta operadoras (Operadora Seguidora 2 e Operadora Seguidora 3, respectivamente) levaram para copiar a potencial VC indicada em cada linha. No caso da ação estratégica de número 3 (Serviços 3G), por exemplo, a Operadora Seguidora 1 começou a ofertar seus serviços no mesmo mês que a primeira, já a Operadora Seguidora 2 lançou seus serviços 3G cinco meses depois da pioneira e a Operadora Seguidora 3 demorou dez meses para copiar essa ação.

Pode-se observar que nos casos em que três ou quatro operadoras adotaram a mesma ação estratégica, em média, a Operadora Seguidora 2 copiou a VC treze meses após esta ser lançada, e a quarta operadora demorou 22 meses para fazer o mesmo. Os desvios padrão de T2 e T3 (11 e 14, respectivamente) ainda que inferiores aos de T1 (25) são relativamente elevados. Isso demonstra uma grande variabilidade no tempo médio em que as empresas levam para copiar as VCs de suas concorrentes. Como as amostras (T1, T2 e T3) têm tamanhos diferentes, decidiu-se incluir também o coeficiente de variação (CV) para se verificar qual amostra apresentou uma maior variabilidade.

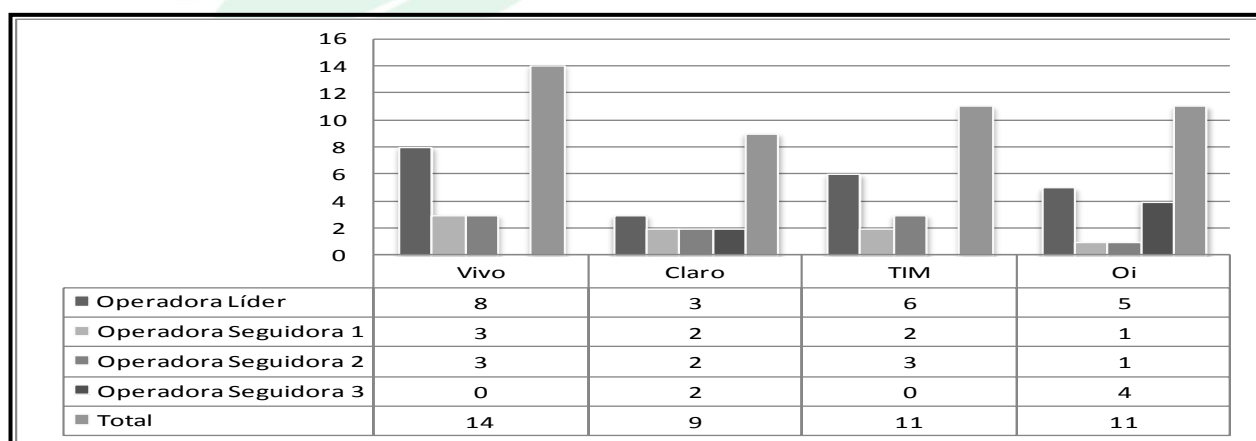


Nota-se que o CV é decrescente de T1 até T3. O tempo médio que a Operadora Seguidora 1 demorou para copiar uma ação estratégica e acabar com uma vantagem competitiva apresenta uma variabilidade superior ao tempo médio que a Operadora Seguidora 2 levou para também adotar a mesma estratégia.

Já o tempo médio que a Operadora Seguidora 3 demorou em adotar uma ação estratégica depois que esta deixou de ser uma vantagem competitiva, ou seja, o tempo médio entre a adoção de uma estratégia pela Operadora Seguidora 1 e a Operadora Seguidora 2 (Var. T1-T2) foi de nove meses, e o tempo médio que a Operadora Seguidora 3 demorou para adotar uma estratégia depois que a Operadora Seguidora 2 o fez (Var. T2-T3) foi de oito meses. As células marcadas como NA indicam que nenhuma outra operadora adotou a estratégia no período analisado ou que não foi possível identificar a data exata de quando isso ocorreu.

Baseado nessas análises poderia se inferir que, em média, leva-se dezessete meses para que uma Operadora Seguidora 1 copie a VC de uma concorrente após a criação dessa VC. Já uma Operadora Seguidora 2 copiará essa mesma ação estratégica, em média, até nove meses depois e a Operadora Seguidora 3 levará mais oito meses para fazer o mesmo. Entretanto, em virtude das limitações deste estudo, não é aconselhável que se faça qualquer tipo de generalização ou predição com os resultados encontrados. Uma das principais limitações deste trabalho é o tamanho limitado das amostras.

**Figura 3** - Situação das Operadoras na criação de VCs.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Vivo foi a empresa que mais criou VCs durante os nove anos analisados. Ela foi a Operadora Líder em oito casos (Figura 3) enquanto a segunda colocada nesse quesito, a TIM, criou outras seis VCs. A Vivo também se destacou como a empresa que mais adotou ações estratégicas com potencial para se tornar VCs. Das dezesseis potenciais VCs criadas no setor de telefonia móvel

no período considerado, a Vivo implantou catorze delas em algum momento. Esse fato pode explicar em certa medida a razão da Vivo ter conseguido se manter como a líder de mercado durante esse tempo.

Já a Claro aparece como a operadora que menos criou VCs (apenas 3) e também como a menos ativa na adoção das ações analisadas (tendo adotado apenas 9 no total). TIM e Oi empataram no número de ações estratégicas que ambas adotaram (11 cada uma), mas como mencionado anteriormente, a TIM ficou com a segunda posição no quesito criação de VCs (com 6 VCs criadas), enquanto a Oi ficou na terceira colocação (com 5 VCs criadas).

Neste trabalho não foi possível identificar os motivos que justificaram a diferença de performance entre as quatro operadoras na criação de vantagens competitivas. Entretanto, essa investigação pode ser objeto de futuros estudos

### **3.2 CONCLUSÕES**

O objetivo deste estudo era o de identificar potenciais vantagens competitivas no setor de telefonia móvel do Brasil e avaliar a longevidade dessas vantagens baseando-se na teoria da vantagem competitiva. O método escolhido para desenvolver este trabalho foi a pesquisa qualitativa de caráter exploratório-descritivo e pode-se afirmar que este estudo alcançou seu objetivo. A análise dos dados encontrou indícios da ocorrência de VCs sustentáveis no setor de telefonia móvel brasileiro, mesmo tendo verificado que na maioria dos casos essas vantagens foram sustentadas por um período de tempo relativamente curto. Os resultados mostraram que as ações estratégicas criadoras de VCs tendem a ser copiadas pelas outras operadoras, o que torna o setor bastante competitivo.

Das dezesseis potenciais VCs criadas no setor de telefonia móvel no Brasil entre os anos 2000 e 2008, onze delas apresentaram indícios fortes de sustentabilidade. Todas as quatro operadoras estudadas criaram algumas VCs e também destruíram outras ao longo dos nove anos analisados neste trabalho. Em todos os anos, ao menos uma VC foi criada e das dezesseis VCs estudadas, somente três se mantiveram sustentável por todo o período. A operadora de destaque em termos de criação de VCs foi a Vivo, que criou oito das dezesseis VCs estudadas.

Buscou-se apresentar de forma cronológica a introdução das ações estratégicas no período considerado, bem como a duração da sustentabilidade das VCs criadas pelas operadoras. As análises desenvolvidas neste estudo mostraram a duração média de cada VC e quanto tempo as demais operadoras levaram para copiar uma ação estratégica geradora de VC. Foi apresentada

também a evolução da criação de potenciais VCs no período analisado, bem como o papel das operadoras na criação dessas VCs.

Reconhece-se que o modelo delineado atendeu razoavelmente as necessidades do problema de pesquisa, porém ficam poucas evidências da real importância dessas potenciais VCs como primordiais para um desempenho superior das empresas.

Ao encerrar a análise dos resultados, é importante reforçar que estes, principalmente por suas limitações, devem ser fontes para futuras investigações e desafio para pesquisadores.

Obviamente, os resultados não podem ser comparados com outros estudos, ficando restritos ao nível das relações que foram estabelecidas. As análises conduzem a um melhor detalhamento no campo científico de novas pesquisas neste setor, em especial, em possíveis linhas de pesquisa no sentido de ampliá-lo. As conclusões estão, portanto, sujeitas, a comprovações futuras.

## REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-121.  
<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Education.
- Besanko, D. , Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2006). *A economia da estratégia* (3ª Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Brito, L. A. L. & Vasconcelos, F. C. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *RAE revista de administração de empresas*, 44(2), 51-63.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Cool, K., Costa, L. A. & Dierickx, I. J. (2002). Constructing competitive advantage. In Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. *Handbook of strategic management* (pp. 55-71). London: Sage.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Leite, J.B.D. & Porsse, M. C. S. (2003). Competição baseada em competência e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição especial, 121-141.
- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Immitability: An Analysis of Inter-firm Differences in Efficiency under Competition. *Bell Journal of Economics*, 13(3), 418-438.  
<http://dx.doi.org/10.2307/3003464>
- March, J. G. & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698-706.  
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.8.6.698>
- McGahan, A. M. & Porter, M. E. (1997). How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, 18, 15 – 30.
- Paul Budde Communication Pty Ltd Brazil (2008). *Mobile Market: overview, statistics and forecasts*. Austrália.
- Paul Budde Communication Pty Ltd Brazil (2008). *Mobile Operators*. Austrália.
- PORTER, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1986). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- \_\_\_\_\_ (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- \_\_\_\_\_ (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- \_\_\_\_\_ (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- \_\_\_\_\_ (2001). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rothschild, W. E. (1984). *How to gain (and maintain) the competitive advantage in business*. New York: McGraw-Hill.

South, S. E. (1981). Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *The Journal of Business Strategy*, v. 1, n. 4, p. 15-25.

<http://dx.doi.org/10.1108/eb038908>

Teleco Inteligência Em Comunicações (2009). Estatísticas de Celulares no Brasil. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/ncel.asp>>. Acesso em 10/08/2009.

Teleco Inteligência Em Comunicações (2009). Operadoras de Celular. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/opcelular.asp>>. Acesso em 10/08/2009.

Teleco Inteligência Em Comunicações (2009). Tecnologias de Celular. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/tecnocel.asp>>. Acesso em 23/08/2009.

Valor Econômico: valor análise setorial (2007). *O novo cenário das telecomunicações*. São Paulo: São Paulo.

---

**Recebido: 03/05/2010**

**Aprovado: 05/09/2010**