

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E PRÁTICA SOCIAL: ESTUDO DE
CASO EM EMPRESA EX-ESTATAL DO SETOR DE
TELECOMUNICAÇÕES**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública
e de Empresas para obtenção do grau de Mestre

Daniel de Oliveira Barata Merabet
Rio de Janeiro – 2007

AGRADECIMENTOS

O longo caminho para adquirir o título de Mestre assume proporções épicas para quem o percorre. Indubitavelmente o apoio e a amizade manifestada durante esse percurso foram de fundamental importância para superação dos freqüentes sentimentos de desolação, desânimo e frustração.

O risco deste formalismo pode implicar em omissão do nome de pessoas tão importantes quanto às mencionadas, que também contribuíram para a realização deste sonho. Porém, ciente do risco, algumas merecem especial destaque:

À minha mulher, Lara Passamani, pela compreensão e amizade.

À minha irmã Mariana de Oliveira Passos.

Ao meu querido tio José Humberto Frazão Merabet.

Ao meu pai José Carlos Frazão Merabet.

À turma do Mestrado Executivo de 2005, especialmente aos amigos Marcelo Boschi Paulo Jordão e Fabio Gomes.

Aos colegas de trabalho do IBAP-RJ, especialmente ao amigo Roberto Nogueira.

Ao grupo de estudo em estratégia e marketing (GEEM) pelas críticas e apoio para que este projeto de pesquisa fosse aprimorado.

Ao meu orientador Alexandre Faria por todas as sessões de orientação.

Em especial, à minha avó Waneide Frazão.

DANIEL DE OLIVEIRA BARATA MERABET

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E PRÁTICA SOCIAL: ESTUDO DE
CASO EM EMPRESA EX-ESTATAL DO SETOR DE
TELECOMUNICAÇÕES

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre

Orientador: ALEXANDRE FARIA

Rio de Janeiro
2007

RESUMO

MERABET, Daniel. Orientação para o mercado e prática social: estudo de caso em empresa ex-estatal do setor de telecomunicações. Rio de Janeiro, 2007. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.

O conceito de orientação para o mercado (OPM) surgiu no início dos anos 1990 como um dos principais desenvolvimentos na área de marketing. No final desta década o conceito ganha destaque também na área de estratégia. No entanto, ao seguir os pressupostos de universalização e do positivismo estatístico este conceito parece ser limitado para um tipo de organização que ainda recebe pouca atenção dos pesquisadores: as empresas ex-estatais. A origem dessas empresas está vinculada aos processos de privatização, que no Brasil ocorreram ao longo dos anos 1990. A partir de uma abordagem interdisciplinar, esta dissertação reconhece os principais debates das áreas de marketing e de estratégia, porém aponta para dimensões negligenciadas que podem contribuir para o entendimento do conceito de OPM de uma maneira mais ampla. Com esse objetivo, busca-se o alinhamento do conceito de OPM com as concepções de estratégia como prática social para a condução de estudo de caso em empresa ex-estatal do setor de telecomunicações. O caráter exploratório do estudo revela algumas questões importantes que podem contribuir para o desenvolvimento de pesquisas futuras sobre o conceito de OPM tais como: a influência do Estado sobre os mercados, desenvolvimento de cultura de mercado em empresas ex-estatais e a existência de diferentes concepções de mercado.

ABSTRACT

The concept of market orientation appeared in the beginning of the year 1990 as one of the main marketing developments, getting prominence, at the end of the decade, in the strategy area as well. However due to universalization presuppositions and due to the statistical positivism, this concept seems to be limited for an organization type that still receives from researchers' little attention: nationalized companies. These companies origin is linked to the privatization processes, which happened throughout the years after 1990 in Brazil. Using an interdisciplinary approach, this thesis recognizes the main marketing and strategy debates; however it points for neglectful dimensions in both areas, necessary for a broader OPM concept understanding. With the objective of a broader understanding of the OPM concept, this thesis searches for the alignment of the OPM concept with the strategy as social practice conceptions as a framework for the conduction of a case study on nationalized companies belonging to the telecommunication sectors. The exploratory character of the study reveals important subjects that can help the development of the OPM concept in a broader way for future researches as: the government influence over markets, market culture development in nationalized companies and different market concepts existence.

ILUSTRAÇÕES (QUADROS E FIGURAS)

Quadro 1 – Diferenças entre os valores de cultura organizacional	- 44 -
Quadro 2 – Perspectivas de Estratégia	- 55 -
Quadro 3 – Os números do setor de telecomunicações no Brasil (2005).....	- 72 -
Quadro 4 – Informações sobre a infra-estrutura do segmento de telefonia fixa do setor de telecomunicações.....	- 72 -
Quadro 5 – Domicílios com internet rápida que têm VoIP	- 73 -
Quadro 6 – Posição do Brasil em relação ao Mercado Mundial	- 73 -
Quadro 7 - Telefonia Fixa: Incumbentes e Regiões de Atuação	- 78 -
Quadro 8 – Breve descrição do PGMU e PGMQ.....	- 79 -
Quadro 9 – Cronograma de Abertura do Mercado de Telecomunicações (1999/2004).....	- 80 -
Quadro 10 – Análise Comparativa dos Operadores do Segmento de Telefonia Fixa	- 81 -
Quadro 11 – Assimetrias de Regulação no Mercado de Telecomunicações.....	- 82 -
Quadro 12 – Pressupostos Epistemológicos.....	- 86 -
Quadro 13 – Informações sobre os entrevistados.....	- 92 -
Quadro 14 – Perfil da Empresa Alpha (Segmento de Telefonia Fixa).....	- 102 -
Quadro 15 – Perfil da Empresa Gama (Segmento de Telefonia Móvel).....	- 102 -
Quadro 16 – Composição da Receita da Alpha.....	- 104 -
Quadro 17 – Ranking de Reclamações – Período de 01/01/1999 a 31/12/2005	- 114 -
Quadro 18 - Valores da Cultura Organizacional da Empresa Alpha.....	- 125 -
Figura 1 – Matriz de abordagens sobre estratégia	- 32 -
Figura 2 – Organizações Híbridas e Controle Social	- 38 -
Figura 3 – Representação gráfica do Framework para a pesquisa	- 69 -
Figura 4 - Cenário da Concorrência no Segmento de Telefonia Fixa	- 83 -
Figura 5 – Níveis de análise para a investigação.....	- 100 -
Figura 6 – Estrutura da área de Marketing Corporativo da empresa Alpha	- 105 -
Figura 7 – Estrutura da área de Marketing de Varejo da empresa Alpha.....	- 106 -
Figura 8 – Mercado segundo a literatura de OPM em empresas ex-estatais.....	- 110 -
Figura 9 – A Concorrência no Mercado de Telefonia Móvel.....	- 112 -
Figura 10 – Dimensão do Mercado não contemplada pela literatura de OPM.....	- 119 -

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	- 9 -
1.1. Contextualização e Relevância do Problema	- 9 -
1.2. Pergunta de pesquisa	- 12 -
1.3. Objetivo Geral	- 12 -
1.4. Objetivos Específicos	- 13 -
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	- 14 -
2.1. Marketing e orientação para o mercado (OPM)	- 14 -
2.1.1. Análise histórica sobre o desenvolvimento da disciplina.....	- 15 -
2.1.2. O conceito de orientação para o mercado (OPM)	- 24 -
2.2. As Empresas Ex-Estatais	- 34 -
2.2.1. As Empresas Ex-Estatais como Organizações Híbridas.....	- 34 -
2.2.2. Orientação para o mercado como cultura organizacional	- 42 -
2.2.3. Comportamentos Estratégicos e Cultura de OPM.....	- 46 -
2.3. OPM como Prática Social em Empresas Ex-estatais.....	- 54 -
2.4. Constituição de <i>framework</i> para a pesquisa	- 64 -
2.5. O mercado de telecomunicações no Brasil.....	- 70 -
2.5.1. Breve Histórico sobre o Setor de Telecomunicações	- 70 -
2.5.2. O Processo de Privatização do Setor de Telecomunicações.....	- 76 -
3. MÉTODO DE PESQUISA	- 85 -
3.1. Considerações Epistemológicas	- 85 -
3.2. Tipo de Pesquisa	- 87 -
3.3. Seleção dos Sujeitos	- 91 -
3.4. Coleta de Dados.....	- 92 -
3.5. Limitações de método.....	- 93 -
3.6. Pesquisa como prática social	- 94 -
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	- 98 -
4.1. A Empresa Ex-Estatal.....	- 101 -
4.2. OPM em Mercado Regulado	- 107 -
4.2.1. Influência do Estado sobre o Mercado de Telecomunicações.....	- 107 -
4.2.2. A Influência do Mercado de Telecomunicações sobre o Estado.....	- 116 -

4.3. Cultura de mercado em empresas ex-estatais	- 122 -
4.3.1. Cultura de Mercado e Liderança	- 127 -
4.3.2. Cultura “oficial” e “outras culturas” de marketing	- 128 -
4.4. Contradições de Sensemaking em Empresa Ex-Estatal	- 133 -
5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES	- 135 -
5.1. Conclusões sobre a análise	- 136 -
5.1.1. OPM em mercado regulado	- 136 -
5.1.2. Cultura de mercado em empresas ex-estatais	- 137 -
5.1.3. Contradições de <i>Sensemaking</i>	- 137 -
5.2. Contribuições	- 138 -
5.2.1. Para os Praticantes	- 138 -
5.2.2. Para os Acadêmicos	- 139 -
5.3. Possibilidades para pesquisas futuras	- 140 -
6. REFERÊNCIAS	- 142 -
7. APÊNDICES	- 159 -

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização e Relevância do Problema

Atualmente descreve-se o cenário competitivo em que as empresas atuam como instável e complexo em decorrência do avanço da globalização. Essa representação de ambiente “turbulento” (EISENHARDT, 1989) demanda das empresas, principalmente as que são orientadas para o mercado, constantes redefinições ou ajustes em suas estratégias para obter vantagem competitiva ou garantir sua sobrevivência. Os modelos mais difundidos e legitimados pela academia pressupõem a compreensão do funcionamento desse mercado competitivo de forma objetiva. Nesse sentido o mercado é representado como ambiente externo que determina o posicionamento e a forma de adaptação das organizações.

Neste contexto, e baseando-se na literatura predominantemente norte-americana sobre estratégia e marketing, as empresas orientam suas atividades de acordo com a análise do mercado, sem considerar os processos sócio-políticos e históricos que constituem o contexto e as organizações.

As abordagens clássicas da área de estratégia (PORTER, 1986; ver WHITTINGTON, 2002) suportam a visão ortodoxa em que a estratégia é percebida como um conjunto de técnicas para gerenciar empresas complexas em ambientes turbulentos, de forma que as forças de mercado possam ser controladas através de mecanismos de planejamento. Assim, busca-se passar a imagem para os membros da organização e para a sociedade de como a organização é racional em seus processos de decisão e tem controle sobre o seu próprio destino (KNIGHTS e MORGAN, 1991).

As abordagens processuais desafiam essa posição ortodoxa questionando até que ponto a estratégia é um processo racional. Ao enfatizarem processos de formação de estratégia e o conceito de racionalidade limitada defendem o afastamento das prescrições sobre estratégia das abordagens clássicas. Nesse sentido, os processos estratégicos são socialmente construídos e envolvem processos políticos e de negociação (WHITTINGTON, 2002). Porém, a abordagem processual não explora as suposições gerenciais e examina questões de poder somente pela perspectiva intra-organizacional (LEVY, ALVESSON e WILLMOTT, 2003).

Segundo a área de marketing o mercado ficou tão turbulento de forma que nenhum mecanismo de planejamento ou análise poderia ser implementado para ajustar o relacionamento entre a empresa e o mercado. Para a literatura dominante, que é produzida nos EUA, a restrição das forças de mercado sobre o tempo de reação e adaptação das organizações só seria superada por meio da adoção do conceito de orientação para o mercado (KHOLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990). No entanto a crença de que todos são afetados da mesma forma por forças que estão fora do controle das organizações representa as grandes empresas como entidades com pouco poder político e econômico. Isso torna difícil o reconhecimento de que grandes empresas têm poder para construir e legitimar conceitos e instituições e também moldar e influenciar o mercado (FARIA e GUEDES, 2005).

No Brasil, acadêmicos da área de estudos organizacionais começam a questionar o uso da literatura dominante norte-americana e apontar possíveis implicações em contextos sócio-econômicos peculiares de países periféricos. Esses pesquisadores buscam contribuir para o desenvolvimento acadêmico na área sob uma perspectiva particular, e para a compreensão de suas dimensões práticas, reduzindo a distância entre acadêmicos e praticantes (BERTERO e KEINERT, 1994; BERTERO et al., 1999; RODRIGUES e CARRIERI, 2001; VERGARA e PINTO, 2001; MOTTA et al., 2001; DAVEL e ALCADIPANI, 2003).

Embora este movimento tenha ganhado força em uma área específica da administração, pesquisadores brasileiros atuantes em outras áreas devem promover esforço para reduzir as influências da literatura dominante e seus respectivos instrumentos de representação da realidade, pois do contrário estariam se afastando de seu próprio contexto, problemas e especificidades. Bertero e Keinert (1994, p.89) advertem que “a afirmação da universalidade é aceita em geociências, exatas e biológicas. Mas quando chegamos às ciências humanas e sociais levanta-se a questão do relativismo cultural e temporal”. A contemplação das características sociais, políticas, econômicas e culturais locais em seus projetos visa à aproximação da realidade dos praticantes e das implicações de suas atividades na sociedade.

As áreas de marketing e de estratégia têm sido dominadas pela ênfase em modelos normativos. Esses modelos descrevem o processo de formulação de estratégia como atividades formais relacionadas ao estabelecimento de metas, monitoramento do ambiente externo, procura e avaliação de ações alternativas (HUTT et al., 1988). A influência do positivismo estatístico e da perspectiva funcionalista impede o reconhecimento de questões de política, de poder e de práticas

discursivas em contextos sociais particulares (DAVEL e ALCADIPANI, 2003; WHITTINGTON, 2004; VIEIRA e CALDAS, 2006).

Devido ao avanço da globalização econômica, as relações de poder entre mercado de consumidores e empresas tornam-se cada vez mais assimétricas e conflituosas no Brasil, o que coloca em questão a efetividade da função de marketing nessas empresas (FARIA, 2006b). De certa forma isso coincide com a emergência do debate sobre a reforma do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial.

Nesse contexto, a administração pública gerencial, também denominada nova administração pública, surge como projeto político para o gerenciamento do Estado, que seguindo as recomendações previstas no Plano Diretor tem suas atividades divididas em dois tipos: a) as atividades exclusivas do Estado (legislação, regulação, fiscalização entre outras); b) as atividades não exclusivas do Estado (serviços de caráter competitivo e as atividades auxiliares e de apoio) (PAULA, 2005).

O processo de privatização do setor de telecomunicações no Brasil resulta em parte desta nova forma de organização administrativa do Estado em que empresas ex-estatais, dada sua natureza híbrida (PERRY e RAINEY, 1988), incorporam práticas de mercado para atender cidadãos-clientes, e cujo relacionamento é monitorado por um órgão regulador.

As organizações que operam segundo as práticas relacionadas ao conceito de orientação para o mercado (OPM) encontram-se imersas em um processo de negociação entre as várias áreas funcionais da organização e entre organizações de um mesmo setor, envolvendo diferentes concepções de OPM, onde a que prevalecer pode determinar a posição estratégica da empresa, sob um discurso de legitimidade. A bagagem cultural e suas respectivas práticas em empresas ex-estatais quando organizações públicas podem gerar diferentes orientações para o mercado e, por conseguinte, dificuldade de estabelecer uma orientação predominante.

Na literatura dominante, a função de marketing contribui para o processo de formulação da estratégia organizacional através da identificação do melhor posicionamento que maximizará o desempenho da organização em longo prazo, proporcionando o suporte e meios para sua obtenção (CHURCHILL e PETER, 2000).

As questões de desenvolvimento e defesa de escolhas estratégicas por meio de condutas políticas, formação de coalizões internas, recebem pouca atenção dos pesquisadores da área, bem

como a própria função de marketing em empresas orientadas para o mercado, pois dificilmente partem de uma abordagem interdisciplinar devido à grande influência das pesquisas positivistas.

Esta dissertação busca por meio de uma abordagem interdisciplinar explicar como e por que existem diferentes concepções de orientação para o mercado em empresas ex-estatais. Mais especificamente, a compreensão dos processos de formação de estratégia permite entender como gerentes de marketing “criam sentido¹” sobre o mercado de telecomunicações.

Pode-se dizer que tanto abordagens críticas na área de administração, mais especificamente na área de marketing, quanto pesquisas em empresas ex-estatais possuem vasto potencial a ser explorado apesar de não receberem devida atenção no Brasil. Nesse sentido, a realização de pesquisas interdisciplinares nesse tipo de organização pode ajudar a revelar novas possibilidades para o desenvolvimento do conceito de OPM.

A implementação do conceito de orientação para o mercado em empresas ex-estatais é problemática devido a dois fatores: (a) a pluralidade de orientações, o que reflete as dimensões de cultura de empresa pública e privada; (b) a natureza híbrida das empresas ex-estatais gera diferentes concepções de orientação para o mercado em um setor da economia que é regulado e fiscalizado por órgãos públicos.

1.2. Pergunta de pesquisa

Como e por que diferentes concepções de orientação para o mercado são construídas em empresas ex-estatais?

1.3. Objetivo Geral

Desenvolver um estudo para explorar como e por que gerentes de marketing percebem e constroem sentido sobre os processos de formação de estratégias de orientação para o mercado em empresas ex-estatais.

¹ Expressão escolhida pelo autor que corresponde à tradução de *Sensemaking* (ver GIOIA e CHITTIPEDI, 1991; WEICK, 1995).

1.4. Objetivos Específicos

Para atender aos principais questionamentos que orientam esta dissertação busca-se:

- Compreender como o contexto das empresas ex-estatais influencia as concepções de OPM;
- Identificar diferentes concepções de OPM;
- Entender como são formadas as concepções de OPM;
- Descrever as concepções de mercado dos principais atores envolvidos nos processos de formação de estratégias de OPM em empresa ex-estatal;
- Identificar o papel do departamento de marketing na organização sob uma perspectiva estratégica.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Marketing e orientação para o mercado (OPM)

A primeira seção deste capítulo tem como objetivo resgatar importantes discussões a partir de breve histórico sobre a área de marketing. Essas discussões podem ajudar a entender o que é marketing e mercado para empresas ex-estatais.

Especial atenção é direcionada aos debates sobre o conceito de marketing. Alguns autores (KOTLER e LEVY, 1969; KOTLER, 1979) propõem a aplicação do conceito de marketing a outros tipos de organização, fundamentando-se na abordagem gerencial desenvolvida para atender as grandes empresas. Por basear-se em pressupostos da economia neoclássica esta concepção dominante de marketing é limitada por não contemplar a dimensão política dos mercados, que além de possuir importância estratégica para as próprias empresas em virtude das novas configurações de mercado que emergiram ao longo da década de 1980, é necessária para compreensão dos outros tipos de organização.

Esta dissertação alia-se aos autores (ARDNT, 1978; 1979; 1981; 1983; HUTT et al., 1986) que, a partir de uma perspectiva mais plural, defendem o diálogo com outras disciplinas como sociologia e ciência política para o desenvolvimento do conceito de marketing, antes de expandi-lo a outras organizações da sociedade. Possivelmente este diálogo poderá contemplar não só a dimensão política dos mercados como as peculiaridades das empresas ex-estatais e suas respectivas influências sobre a aplicação do conceito de OPM.

Também vale ressaltar que ao longo da década de 1970 a função de marketing perdeu importância nas grandes empresas. Em parte isto ocorre devido às restrições do paradigma gerencial de marketing, às dimensões táticas e operacionais e a consolidação do planejamento estratégico (DAY e WENSLEY, 1983). Para essa dissertação o reconhecimento dos debates que sugerem perspectiva mais ampla sobre o conceito de marketing e a aproximação da área de marketing com outras áreas de conhecimento como estratégia e estudos organizacionais podem contribuir para que profissionais de marketing resgatem seu *status* estratégico nas grandes empresas.

A segunda seção procura mostrar como a emergência do conceito de OPM contribui para supressão dos debates discutidos na seção anterior constituindo grande obstáculo para o desenvolvimento da disciplina de marketing (FARIA, 2006b).

Argumenta-se que o conceito de OPM está associado a acontecimentos históricos como o fim da Guerra Fria, aos discursos de globalização e aos pressupostos universais da ciência positivista, fatores que em parte fazem o conceito ganhar força e surgir como principal desenvolvimento teórico na área de marketing. Esta dissertação ressalta ainda que a expansão do conceito de OPM construído e testado em países desenvolvidos torna-se problemático em países emergentes. As peculiaridades institucionais dos países emergentes e as respectivas influências sobre a estrutura de seus mercados não são contempladas pela maioria das pesquisas sobre OPM, ainda que, influenciadas pelo positivismo estatístico, existam pesquisas que assegurem a validade do conceito de OPM e seus correspondentes benefícios nesses contextos (ELLIS, 2005). De fato o conceito de OPM não é claro sobre o que é mercado nem para as empresas sediadas nos países desenvolvidos nem para as empresas sediadas nos países emergentes, sustentando a idéia de que este se tornou demasiadamente “turbulento” para ser estudado. Segundo a literatura dominante o contexto não exerce influência sobre a (cor)relação positiva estabelecida entre o conceito de OPM e desempenho superior.

2.1.1. Análise histórica sobre o desenvolvimento da disciplina

A concepção dominante de marketing pode ser em parte explicada pelos efeitos decorrentes da mudança de paradigma ocorrida na área entre as décadas de 1950 e 1980. Ao contrário das décadas anteriores a 1950, o novo paradigma de marketing é caracterizado por prezar a resolução de problemas gerenciais em detrimento de considerações sociais, econômicas e políticas sobre atividades de marketing na sociedade. Curiosamente até a década de 1950 a maioria dos artigos publicados no influente *Journal of Marketing*, que era composta por práticos (KEITH, 1960) de vários segmentos da sociedade, foi sendo gradativamente substituída com emergência de acadêmicos treinados nos departamentos de matemática das principais escolas dos EUA para atuarem na área de marketing (WILKIE e MOORE, 2003).

A mudança do perfil da autoria dos artigos do *JM* refletia necessidade da área de marketing em buscar *status* científico e desenvolver ferramentas gerenciais para atender às

demandas de mercado, nesta época caracterizado pelo de consumo em massa e plena expansão da economia:

“A new mainstream was formed during this time, a mainstream that was (1) steeped in science as the basis for marketing thought development and (2) devoted to viewing the field from the perspective of marketing managers in order to help them undertake successful marketing programs” (WILKIE e MOORE, 2003, pág. 124)

A década de 1960 consubstanciou a abordagem gerencial de marketing. Esta abordagem adota a perspectiva do gerente de marketing de grandes empresas, o que justifica a ênfase em dimensões de análise microeconômica e, por conseguinte, na determinação do mix de marketing ótimo para atender clientes (LEVITT, 1960).

Os debates sobre o escopo e natureza da área de marketing ganharam importância atingindo seu cume no final da década de 1960 (HUNT, 1976). Kotler e Levy (1969) defendem a ampliação do conceito de marketing argumentando que este serve não somente às organizações privadas, mas também a outros tipos de organização, incluindo organizações públicas e organizações pertencentes ao terceiro setor (KOTLER, 1979). Para os autores todas essas organizações desempenham funções semelhantes às aquelas desempenhadas por empresas privadas. Sendo assim, todas as ferramentas e conceitos utilizados por empresas privadas têm contrapartida nos diversos tipos de organização existentes na sociedade. Eles concluem:

“The choice facing those who manage nonbusiness organizations is not whether to market or not to market, for no organization can avoid marketing. The choice is whether to do it well or poorly, and on this necessity the case for organization marketing is basically founded” (KOTLER e LEVY, 1969, pág. 15).

No entanto, antes de expandir o conceito de marketing a organizações de natureza e contextos distintos, como no caso das empresas ex-estatais, a área deve incluir dimensões que foram marginalizadas com a emergência do paradigma gerencial. De outra forma, existem poucas possibilidades de que a disciplina de marketing consiga conquistar e defender esses territórios (ARNDT, 1978).

O esforço da disciplina em alcançar *status* científico levou à aproximação das ciências quantitativas e comportamentais para explicar de forma sistemática as transações de “mercado”. Correspondentemente, o estabelecimento da concepção dominante de marketing com base em pressupostos da economia neoclássica se restringiu a tratar de forma limitada e imediata

problemas gerenciais enfrentados pelos praticantes (ARNDT, 1978; WILKIE e MOORE, 2003). Esta concepção de marketing abrangerá somente as relações que envolvam necessidades econômicas da sociedade, não incluindo outras formas de transações entre empresas, entre empresas e consumidores e entre instituições de não-mercado. Argumentar que este tipo de “marketing” é suficiente para lidar com a realidade de toda e qualquer organização em todo e qualquer tipo de contexto significa compartilhar uma visão reducionista não só da organização, mas também da sociedade, além de rejeitar a importância da crítica e do pluralismo (ARNDT, 1978; HUTT et al., 1986).

Segundo Arndt (1983) o paradigma gerencial de marketing não era desafiado porque pesquisadores corriam o risco de serem ignorados ou de terem suas pesquisas qualificadas como “não-científicas”. Ainda assim, naquele período alguns autores apresentavam modelos fundamentados na área de economia política. Esses autores não propunham uma ruptura, mas sim uma concepção mais abrangente sobre o conceito de marketing (ARNDT, 1978; 1981; 1983; HUTT et al., 1986).

A ampla discussão sobre a abrangência do conceito de marketing que ocorreu entre as décadas de 1960 e 1980 indica, portanto, falta de consenso entre os pesquisadores a respeito de dois pontos fundamentais: (a) a expansão do conceito de marketing a outros tipos de organização, e (b) as dimensões sociais de marketing não contempladas pela abordagem gerencial (HUNT, 1976).

Vale ressaltar que essas discussões sobre o conceito de marketing têm grande influência sobre as pesquisas geradas nas décadas posteriores e sobre o desenvolvimento teórico da disciplina, que segue ainda sem definição conceitual clara. A falta de consenso gerou diferentes perspectivas sobre o que é marketing e as correspondentes representações de mercado.

As diferentes perspectivas sobre marketing na década de 1970 apontavam para duas direções: de um lado, o desenvolvimento de pesquisas que propunham a concepção restrita e de outro, o desenvolvimento de pesquisas que propunham uma concepção mais ampla sobre o escopo do conceito de marketing.

As pesquisas de marketing que propunham a concepção restrita caracterizam-se por enfatizar as dimensões lucro/micro/normativa. A dimensão de lucro abrange o estudo e as atividades de organizações e entidades que em seus objetivos declarados incluem a realização de lucro. A dimensão microeconômica refere-se às atividades de marketing que pautam o

relacionamento entre empresas e consumidores. A dimensão normativa de marketing adota a perspectiva prescritiva sobre como a prática de marketing deve ser exercida por organizações e indivíduos (HUNT, 1976).

O contexto histórico favorecia esta concepção de marketing. Durante os anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, acadêmicos e intelectuais foram influenciados pelas ideologias do capitalismo e do comunismo e suas respectivas abordagens sobre a organização da economia (FARIA e WENSLEY, 2005). Enquanto que o capitalismo incentiva a concorrência em mercados livres, o comunismo fundamenta-se no controle central e ausência de concorrência. Isso ajuda a explicar o surgimento do modelo dominante de concorrência pós-década de 1950 formulado nos EUA e que deu origem ao paradigma gerencial de marketing (WILKIE e MOORE, 2003; LEVITT, 1960) e a reduzida atenção aos mercados “livres” sujeitos a níveis variados de regulamentação ainda, que esses mercados constituíssem a maioria inclusive na Europa (BAKER, 2005). O caráter etnocêntrico da disciplina não permite o reconhecimento de que diferentes contextos podem gerar influências sobre prática de marketing e sua conceituação.

No entanto, as pesquisas que propunham uma concepção mais ampla sobre o conceito de marketing argumentavam que o foco excessivamente técnico ou operacional de pesquisadores e praticantes de marketing desconsiderava fatores importantes tais como: ambiente político, legal, cultural, social, os recursos e objetivos da empresa. Essas questões eram tidas como essenciais para que a disciplina de marketing alcançasse *status* de ciência e reconhecimento por outras áreas do conhecimento (HUNT, 1976).

Considerando as transações que ocorrem no “mercado” como objeto de estudo da área de marketing estas concepções estão relacionadas a duas vertentes: (a) a *narrow thesis of marketing*, que restringe objeto de estudo de marketing às transações de mercado e que está em consonância com as concepções mais restritas de marketing, portanto vinculada aos pressupostos da economia neoclássica; e (b) a *liberalized thesis of marketing* que propõe a inclusão de todas as transações que abrangem dimensões de mercado e não-mercado ao domínio de marketing e está em consonância com as concepções mais amplas, vinculadas aos pressupostos da economia política. Como o escopo da área de marketing é extremamente amplo, o predomínio da perspectiva mais restrita às dimensões lucro/micro/normativa, impede a pretensa busca pela área de marketing de alcançar *status* de ciência e legitimidade acadêmica (HUNT, 1976).

No entanto, se a década de 1960 foi marcada pelo grande período de influência da disciplina de marketing, até então aceita como essencial para o progresso lucrativo em mercados de consumo em massa e em plena expansão, nas décadas seguintes a posição de marketing nas grandes empresas foi erodida devido à ascensão das técnicas de planejamento estratégico. O fato de que a literatura de estratégia tenha tomado emprestado conceitos e *frameworks* desenvolvidos pela área de marketing nos anos 1950 e 1960 não é suficiente para explicar ou justificar por que a literatura de marketing nos anos 1980 não fez nenhuma contribuição ao pensamento estratégico (DAY e WENSLEY, 1983; BIGADDIKE, 1981).

A ascensão das técnicas de planejamento estratégico não foi a única causa responsável pela perda de importância da função de marketing nas grandes empresas. A função de marketing foi transformada com a emergência de mercados “domesticados” (ARNDT, 1978) em que a competição foi substituída por acordos de cooperação baseados no longo prazo. Consequentemente a ênfase da estratégia residia no fortalecimento da posição competitiva e preservação de recursos escassos enquanto que marketing, em virtude dos pressupostos do paradigma dominante, assume função tática ou operacional dedicando-se à marca, ao relacionamento produto-mercado e ao mix de marketing, não oferecendo base para vantagem competitiva em longo prazo e perdendo seu foco estratégico (DAY e WENSLEY, 1983; HUNT, 1994).

Ainda na década de 1970 o conceito de marketing começa a ser visto com grande ceticismo pela alta hierarquia das grandes empresas à medida que questões de marketing foram incorporadas pela estratégia corporativa através do planejamento estratégico. O enfraquecimento do departamento de marketing nas grandes empresas pode ser explicado em parte, pela concentração demasiada dos pesquisadores de marketing em questões “micro” de natureza tática e operacional e não sobre reais questões estratégicas (WEBSTER, 1981; WALKER e RUEKERT, 1987).

A estrutura dos mercados mundiais se torna cada vez mais complexa a partir da década de 1970, principalmente devido ao aumento expressivo do comércio internacional. O paradigma gerencial de marketing tornava-se demasiadamente limitado para lidar com essas questões de importância “estratégica” para as empresas. A orientação gerencial que prevalecia na década de 1970, e que dominava a estratégia corporativa, era baseada em controles financeiros das unidades de negócio, voltando-se para resultados de curto prazo. Isto deixava as empresas em posição

delicada diante das condições de mercado, caracterizadas na década de 1980 pela lenta expansão e pelo acirramento da competição (WEBSTER, 1981).

Aliados ao ceticismo da alta hierarquia estão questões de implementação do conceito de marketing ainda não resolvidas que contribuem para que este seja considerado mais artigo de fé do que ciência (WEBSTER, 1981; BROWNLIE e SAREN, 1991; HARRIS, 1996b). O rigor metodológico das pesquisas de marketing fundamentado em premissas positivistas busca atender a certo tipo de “cientificismo” e impede o reconhecimento de outros tipos de pesquisa e perspectivas plurais importantes para o esclarecimento dessas questões de relevância (WILLMOTT, 1999).

Com o acirramento da competição e a lenta expansão da economia na década de 1980, as empresas têm como preocupação a busca de oportunidades para crescer ou preservar sua posição no mercado. Ao mesmo tempo avanços tecnológicos, desregulamentação de mercados, pressões por produtividade, aumento da ênfase sobre a qualidade dos produtos e serviços dentre outros fatores, apresentavam novos desafios e oportunidades para as grandes empresas (DAY e WENSLEY, 1983). Nesse contexto as estruturas de mercado adquirem novas configurações. Em grande extensão as transações que ocorrem nos mercados também são pautadas por relacionamentos, acordos de longo prazo entre organizações. Isto contraria dentre outros pressupostos da economia neoclássica, a idéia de “livre” concorrência. A competição no mercado estava em processo de ser domesticada, regulada e restringida pelas grandes empresas (ARNDT, 1979).

Nesta década, a estratégia corporativa residia na integração da organização para assegurar e sustentar vantagem competitiva em mercados atendidos pelas unidades de negócio da empresa. As grandes corporações passam então a reproduzir o mercado em seu domínio organizacional. Dessa forma os dois padrões de resposta às condições da época consistiam: (a) “domesticar” o mercado suprimindo ou controlando a competição e/ou (b) busca por específicos mecanismos baseados no mercado para obter vantagem competitiva em face da competição direta e acirrada (ARNDT, 1979; DAY e WENSLEY, 1983).

Nesse sentido, mercado não pode ser entendido apenas em questões relacionadas à oferta e demanda ou resolução de necessidades de clientes através de produtos e serviços (KOTLER, 1979). Mercado abrange não só sistemas de controle econômico, mas outros mecanismos institucionais de controle de natureza política:

“At the macro level, markets comprise an economic control system for merging and integrating wants and developing the societal package of products and services to meet these wants. However, while markets have formed an important control system in the Western world, they are, of course, not the *only* means of want resolution. Other institutional control mechanisms are the bureaucracy and political process” (ARNDT, 1979, pág.70).

Como a constituição da área de marketing foi bastante influenciada pelos pressupostos da economia neoclássica, a concepção dominante de marketing entende que cada ator do mercado é recompensado com base na sua contribuição à adição de valor sobre produtos e serviços. O desempenho superior é obtido com melhor atendimento às necessidades de seus clientes, quando comparado com seus competidores recebendo assim, maior prêmio de mercado. Esta dinâmica é regida pela mão invisível, através da qual o mercado tende ao equilíbrio, à simetria de informação, à maximização de lucro e à competição perfeita. No entanto, um olhar mais cauteloso pode facilmente identificar imperfeições de mercado tais como: barreiras à competitividade, assimetria de informação, intervenção governamental, subsídios a regiões, indústrias e empresas específicas decorrentes da política econômica dos governos (ARNDT, 1979; 1981).

A idéia de mercados domesticados corresponde à construção de acordos de longo prazo entre organizações. Nesses arranjos as transações são planejadas e administradas ao invés de serem conduzidas de forma *ad hoc*. Esses sistemas inter-organizacionais podem ser identificados na forma de conglomerados, em processos de integração vertical e horizontal, *joint ventures* dentre outros. Como resultado esses mercados administrados podem ser referidos como mercados “domesticados” a partir do momento em que as transações de mercado são movidas para dentro da organização ou dentro das fronteiras de um grupo de companhias comprometidas com cooperação em longo prazo. Em mercados abertos, competitivos, a coordenação ocorre *ex post* e de forma autônoma, espontânea. Por outro lado em mercados domesticados, são coordenados *ex ante* (ARNDT, 1979).

Segundo Arndt (1979) existem três motivos para que os mercados sejam domesticados: redução das incertezas relativas às operações; redução dos custos de transação, e a sinergia da combinação de operações complementares. À medida que o ambiente se torna mais “turbulento” existe a necessidade crescente das empresas em lidar com as influências do mercado ganhando mais controle sobre a oferta e demanda. Mais ainda, as grandes empresas podem realizar economias políticas de escala para moldar e controlar mercados e influenciar governos.

Neste contexto, as abordagens tradicionais de marketing, constituídas a partir paradigma neoclássico da microeconomia, tornam-se limitadas e são responsáveis por gerar crises de relevância na área. Essas questões foram constatadas na década de 1970 com a perda da importância de marketing dentro das grandes empresas nos EUA (ARNDT, 1981).

A abordagem institucional da economia e a área de ciência política apresentam alternativas ao paradigma neoclássico. Estas permitem integrar o nível micro das organizações e os sistemas de controle social no nível macro (ARNDT, 1981; HUTT et al., 1986), o que pode ser extremamente importante para investigação de empresas ex-estatais.

Segundo Hutt et al. (1986) os praticantes de marketing podem ter papéis significantes nas dimensões políticas e econômicas dos mercados. As dinâmicas e os relacionamentos que ocorrem diretamente entre as partes que abrangem as dimensões políticas do mercado exercem influência sobre as atividades e o desempenho de marketing. Dessa forma o “mercado” abrange não somente segmentos alvos tradicionais, mas outros atores políticos como associação de consumidores, associações profissionais, agências de regulação, representações da sociedade civil, associações empresariais entre outros, para garantir legitimidade social e autoridade.

Especificamente, as agências de regulação representam uma estrutura política complexa já que monitoram as dinâmicas de um domínio particular do mercado e, por conseguinte a prática de marketing. Pesquisas com foco em empresas ex-estatais podem permitir a compreensão deste domínio através de uma perspectiva mais plural e contribuir para que marketing recupere seu *status* estratégico perdido com a emergência das técnicas de planejamento da área de estratégia.

Tornar a concepção neoclássica de marketing mais abrangente via economia política sugere a necessidade de ampliar o entendimento sobre o relacionamento entre as organizações e revela a possibilidade de o praticante de marketing assumir papel político que é estratégico em empresas ex-estatais. Neste sentido, pesquisas na área de marketing ajudariam o praticante a avaliar as dimensões políticas de certo domínio de mercado além da avaliação econômica. Em termos intra-organizacionais, isso possibilitaria ao praticante reunir recursos políticos para ganhar maior participação no processo de formulação não só das estratégias de marketing, mas das estratégias corporativas. Dessa forma marketing estaria mais apto a sustentar estratégias no mercado político interno e externo (HUTT et al., 1986).

O paradigma neoclássico é importante para a perspectiva gerencial de marketing que possui ênfase na manipulação lucrativa do mix de marketing. Essa visão tem influência tanto na

área de estratégia como na área de marketing. A simples distinção de que o ambiente é incontrolável ficando apenas sob controle as variáveis do mix de marketing facilita adoção deste paradigma pelos práticos. Os fundamentos da economia política enfatizam o relacionamento entre organizações e questões de poder recorrendo a aportes teóricos de áreas como estudos organizacionais, ciência política, sociologia, em especial teoria da firma, e economia dos custos de transação. Essencial característica da economia política é a análise simultânea das transações políticas e econômicas do mercado, com particular ênfase na interdependência. Portanto, o paradigma da economia política oferece uma alternativa integrando estruturas e processos econômicos com fenômenos sociopolíticos (ARNDT, 1983).

Conhecimento sobre mecanismos políticos é vital devido ao aumento da influência do poder público sobre as empresas. Quanto mais o praticante de marketing tentar influenciar as decisões de governo e quanto mais atividades corporativas manifestarem preocupações com as implicações políticas de suas atividades, mais este profissional pode ser considerado ator político e importante em termos estratégicos (BAILEY, 1999).

Já a função de marketing nas empresas, apesar de reconhecida como de crítica importância (WEBSTER, 1981) também não tem seu papel bem definido na formulação das estratégias de marketing e estratégias corporativas. Em geral, as áreas funcionais que negociam recursos cruciais terão maior poder dentro da empresa. Esse poder é manifestado de várias formas, incluindo a habilidade para influenciar e negociar objetivos, o que envolve processo político para obtenção de suporte de várias coalizões e grupos de interesse da empresa. É possível argumentar que este comportamento pode ser esclarecido através da perspectiva processual de estratégia mais adequada para o desenvolvimento de suporte teórico para a função de marketing no processo de formulação e implementação de estratégias (DAY e WENSLEY, 1983; WEBSTER e RUEKERT, 1987; HUTT et al., 1988).

Ainda que os profissionais de marketing tenham ferramentas e conceitos para lidar com questões estratégicas, eles são incapazes de fazê-lo por causa da orientação voltada para questões de curto prazo ao nível da marca e do produto. Uma das principais preocupações para pesquisa de estratégia de marketing está na forma em que o valor do consumidor é refletido sobre o processo de escolha estratégica dentro da empresa (DAY e WENSLEY, 1983, p. 88). A perspectiva de marketing pode oferecer distinta contribuição para o contexto estratégico em três aspectos: análise do comportamento do mercado em termos de competição, a definição de viáveis

fronteiras organizacionais e processos através dos quais recursos são alocados (DAY e WENSLEY, 1983).

A área de marketing tem a tendência de focar problemas operacionais relacionados a decisões sobre consumidores a partir de uma concepção restrita sobre o conceito de marketing. Para os praticantes, outras prioridades emergiram com ênfase sobre a manutenção de posições competitivas. A perspectiva dominante de marketing só pode lidar com essas questões estratégicas de forma indireta. Esforços de pesquisa podem redirecionar a disciplina para explorar estas novas dimensões recuperando importância da função de marketing no diálogo estratégico da empresa (BIGGADIKE, 1981; DAY e WENSLEY, 1983).

Day e Wensley (1983) argumentavam no início da década de 1980 que pesquisas sobre estratégia de marketing poderiam gerar valiosas contribuições para área de estratégia. Uma possibilidade seria a aproximação da abordagem processual de estratégia, cujo desenvolvimento teórico encontra-se bastante sólido. Direcionar atenção sobre o comportamento estratégico (BURGELMAN, 1983a) dos gerentes de marketing, pode ajudar a entender que concepções de mercado esses atores mobilizam (tradicional ou amplo). Isso pode possibilitar capturar a realidade do processo de formulação da estratégia tanto quanto o papel da função de marketing nas empresas (HUTT et al., 1988).

2.1.2. O conceito de orientação para o mercado (OPM)

O advento da globalização, a expansão da economia de mercado na década de 1990 e as metodologias científicas fundamentadas nos pressupostos do positivismo estatístico ajudaram a difundir a universalidade do conceito de OPM (FARIA, 2006b). As pesquisas sobre OPM (NARVER e SLATER, 1990; SLATER e NARVER, 1994) prescrevem ainda que a validade da relação entre o conceito e desempenho superior mantém-se igual em qualquer contexto, ou seja, condições ambientais não exercem influência sobre a implementação do conceito de OPM e seu esperado benefício. Em países emergentes que possuem contextos institucionais e níveis de desenvolvimento econômico diferentes daqueles em que o conceito de OPM foi concebido, a natureza universal deste conceito é colocada à prova. Alguns estudos apontam resultados semelhantes aos encontrados nos EUA (ELLIS, 2005) e outros estudos, detectam barreiras a sua implementação e contradições inerentes ao conceito de marketing (ver KNIGHTS et al., 1994).

A partir dessas pesquisas não só é necessário questionar se marketing é um conceito universal (KOTLER e LEVY, 1969) ou se depende do contexto (BODDEWIN, 1981; FARIA 2006b; BORGESS e STEENKAMP, 2006), mas também se o conceito de OPM como forma de implementá-lo é aplicável a todo tipo de organização assegurando desempenho superior em qualquer mercado.

O conceito de OPM desenvolvido no início dos anos 1990 é tido como um dos principais desenvolvimentos da área de marketing (URDAN e ROCHA, 2006) e tornou-se elemento da estratégia empresarial. Os artigos seminais de Narver e Slater (1990) e Kholi e Jaworski (1990) impulsionaram os trabalhos ao longo da década. No entanto, o *status* estratégico atribuído a este conceito é questionado por pesquisadores da área de estratégia, que reagem com ceticismo e argumentam que não há evidências de que OPM seja mais importante que outras orientações estratégicas (HULT e KETCHEN, 2001).

Apesar de amplamente difundido e consolidado, existe falta de consenso quanto ao conceito de OPM na literatura de marketing. Lafferty e Hult (1999) elaboraram um *framework* que integra cinco concepções de orientação para o mercado: perspectiva de tomada de decisão; perspectiva de inteligência de mercado; perspectiva cultural; perspectiva estratégica; perspectiva do cliente. Nota-se, portanto, que este conceito não é claro sobre qual dimensão do “mercado” a empresa deve direcionar seus esforços (MASON e HARRIS, 2006).

Essas cinco concepções podem ser categorizadas em duas perspectivas mais amplas: a gerencial (KHOLI e JAWORSKI, 1990) e a cultural (NARVER e SLATER, 1990). A gerencial possui ênfase sobre a implementação do conceito de orientação para o mercado, através da geração, disseminação e processos de decisão estratégica baseados na inteligência de mercado; e a cultural, em que a cultura organizacional é desenvolvida para nortear os valores de orientação para mercado para criar valor superior para clientes e prover melhor desempenho para as empresas.

Apesar de pesquisas empíricas o apontarem como principal fator capaz de conduzir as empresas a obterem desempenho superior (KHOLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990), as implicações da implementação do conceito de OPM não estão bem esclarecidas para os práticos (HARRIS, 1996a; 1996b; HARRIS e PIERCY, 1997). Em geral questões históricas relacionadas à implementação do conceito de marketing persistem porque a maioria dos pesquisadores não considera processos de formação de estratégia, o que pode tornar complicada a

aplicação desse conceito em economias emergentes, tendo em vista as diferenças relacionadas ao contexto institucional destes países quando comparado ao contexto institucional dos países desenvolvidos (KHANNA e PALEPU, 1997; HITT, 2006).

A emergência do conceito de OPM como um dos mais importantes desenvolvimentos da área de marketing também ganha força em função dos discursos baseados na forças de mercado que tiveram impactos tanto em governos como em empresas. É razoável argumentar, portanto, que o conceito de OPM está fortemente associado aos processos de privatização e reforma de Estado em todo o mundo e à idéia do triunfo do capitalismo sobre o socialismo de Estado (MINTZBERG, 1996).

As forças de mercado e seus respectivos discursos no que tange ao atendimento das necessidades dos consumidores com padrões superiores quando comparado às empresas estatais, disseminam a idéia de que cada indivíduo é um consumidor soberano, livre para exercer sua escolha. Esse discurso apela ao senso comum humanista e voluntarista que infla o senso de autonomia do indivíduo e representa o poder dos consumidores frente às grandes empresas, constituindo base para ideologia dos profissionais de marketing (ALVESSON e WILMOTT, 1996). Porém, a assimetria de recursos disponíveis aos consumidores é mais acentuada em países emergentes quando comparado aos países desenvolvidos. Desta forma, o conceito de marketing tido como universal nos EUA e em outros países, ajudou a sedimentar a idéia de que qualquer mercado de consumidores era complexo demais para ser manipulado por grandes empresas (FARIA, 2006b).

O trabalho de pesquisadores europeus (ver KNIGHTS et al., 1994; BROWNLIE e SAREN, 1997) oferece novas perspectivas e agendas de pesquisa particulares que podem cobrir questionamentos marginalizados pela hegemonia dos autores de marketing baseados nos EUA. Em sua concepção dominante, o conceito de OPM desconsidera dimensões de política, de poder e de contexto, em outras palavras, aspectos processuais intra-organizacionais e alguns aspectos do relacionamento entre empresas e mercado. Neste último caso a preferência em atender mercados como forma de constituição de vantagem competitiva exclui a possibilidade de seu domínio (ARNDT, 1979) e a compreensão de disputas entre empresas e consumidores (FARIA e GUEDES, 2005), necessários para entender a prática de OPM sob prisma local e contextualizado.

O conceito de marketing via OPM parece limitado, pois não se trata somente sobre atender necessidades do consumidor, tem que satisfazer as necessidades da empresa, ou seja, a

soberania do consumidor pode ser restringida pelos interesses das grandes corporações (BROWNLIE e SAREN, 1991). Desta forma, o conceito de OPM retrata a vulnerabilidade das grandes empresas diante das forças imprevisíveis e incontroláveis do mercado sugerindo que estas são entidades de pouco poder político, incapazes de, nos termos de Arndt (1979), “domesticar” mercados além de suprimir importantes discussões (KOTLER, 1969; ARNDT, 1978; HUNT, 1976) e agendas de pesquisa geradas nas décadas anteriores (WENSLEY e DAY, 1983; BIGGADIKE, 1981).

A teoria e pesquisa na área de marketing geralmente desconsideram a construção histórica e política de seus “objetos” de pesquisa. Como resultado marketing permanece ainda como uma disciplina conservadora, passiva, estéril, colonizada pelo empiricismo e pela teoria micro-econômica. Os esforços para desafiar o estabelecido paradigma positivista ainda estão em fase embrionária, já que alternativas metodológicas ainda não foram devidamente reconhecidas como capazes de reformular a teoria e prática de marketing (HUNT, 1994). Já a influência da economia neoclássica e das teorias funcionalistas sobre a área de marketing impede o reconhecimento de como as transações de mercado são mediadas por relações assimétricas de poder. Talvez por isso Alvesson e Willmott (1996) consideram marketing como disciplina para a qual a teoria crítica mais pode contribuir.

A maioria das pesquisas sobre OPM foi conduzida em economias desenvolvidas teve a grande empresa como objeto de investigação (NARVER e SLATER, 1990). Nesse sentido é razoável supor que o conceito de OPM desenvolvido em contexto norte-americano, seja mais viável em empresas privadas de grande porte e em economias avançadas. No entanto, o pressuposto da universalização e a aversão à crítica (ALVESSON e WILMOTT, 1996) e ao pluralismo paradigmático (ARNDT, 1978) característicos da área de marketing, ajudaram a disseminar a idéia de que o conceito de OPM é aplicável tanto a economias desenvolvidas quanto economias emergentes. Dessa forma as pesquisas sobre OPM ultrapassaram as fronteiras dos EUA e da grande empresa privada, estendendo-se a países com diferentes níveis de desenvolvimento e a outros tipos de organização, negligenciando a importância das peculiaridades institucionais dos mercados de cada país e a natureza dos tipos de organização em que o conceito de OPM era implementado. Essas discussões podem ter sérias implicações em empresas ex-estatais no Brasil.

Ao mesmo tempo, existem pesquisadores sediados em economias desenvolvidas, que recomendam cautela quanto à aplicação dos conceitos de marketing em outros contextos. Para Burgess e Steenkamp (2006), pesquisas realizadas em países emergentes possuem grande potencial para a área e a prática de marketing.

As limitações encontradas no contexto institucional desses países desafiam os pressupostos de generalização característico das abordagens dominantes de marketing (BURGESS e STEENKAMP, 2006). Mais especificamente países emergentes são considerados verdadeiros laboratórios para promover o fortalecimento da área de marketing e a geração de conhecimento para as empresas baseadas nas economias desenvolvidas:

“This stage will show that EMs [emergent markets] not only provide a natural laboratory for developing new theories and data collection methods, but also a challenging setting, calling for cutting-edge new analytical techniques” (BURGESS e STEENKAMP, 2006, pág. 340).

Se analisado historicamente o desenvolvimento do conceito de OPM pode estar relacionado às peculiaridades institucionais e ao desenvolvimento econômico dos EUA. Esta abordagem pode ajudar a explicar a relação entre contextos institucionais inerentes às diferentes “eras” do conceito de marketing (WILKIE e MOORE, 2003) e o desenvolvimento da economia dos EUA. Neste sentido, aspectos econômicos, sócio-culturais, históricos e legais atuam como moderadores do conceito de OPM e exercem influência sobre como os princípios de marketing são implementados pelas empresas em determinados tipos de economia. Por exemplo, nas economias em estágios iniciais de industrialização, as empresas promoveram foco sobre produtos para atender as necessidades da sociedade. O contexto, portanto, parece atuar como moderador do conceito de OPM (DALGIC, 1998).

Devido ao passado histórico dos países da Europa e seus diferentes padrões de desenvolvimento econômico, pode-se dizer que a implementação do conceito de OPM varia de acordo com o nível de desenvolvimento econômico e solidez das instituições de cada país. Alguns países ainda possuem pesadas regulações e considerável intervenção do Estado sobre seus mercados desde o período pós-guerra. A tradição socialista, principalmente em países do leste Europeu, está em contradição com a tradição capitalista dos EUA. As peculiaridades institucionais dos países da Europa podem ter atrasado o desenvolvimento da economia de mercado e em conseqüência o desenvolvimento OPM ao contrário do que ocorreu com os EUA

(DALGIC, 1998). Portanto marketing, empresas e desenvolvimento econômico estão intrinsecamente conectados com fatores políticos, sociais, legais e outros aspectos não-econômicos. Esses fatores restringem a liberdade do gerente em decisões estratégicas ou de marketing.

Ao invés de reproduzir conhecimento gerado em contextos diferentes, deve-se buscar alternativas mais interessantes para prática local, em especial para países emergentes. Esta postura possibilita não só aproximar o conhecimento gerado aos praticantes locais como prover perspectiva pouco convencional que pode lançar luz sobre agendas de pesquisa marginalizadas nos próprios países desenvolvidos, importantes para o desenvolvimento da área de marketing.

Uma possibilidade seria resgatar debates históricos a respeito do escopo de marketing sob uma perspectiva mais plural. Ao contrário da concepção gerencial de marketing fundamentada em pressupostos da teoria neoclássica (*narrow thesis of marketing*), cuja representação mais emblemática consiste no mix de marketing, paradigmas fundamentados na economia política (*liberalized thesis of marketing*) surgem oferecendo uma concepção mais abrangente (não confundir com a proposta de Kotler e Levy (1969)) sobre o que é “marketing” e “mercado” para a disciplina.

No Brasil, o reflexo da abordagem crítica de autores europeus ainda é incipiente (VIEIRA, 2003; FARIA 2004; FARIA e WESLEY, 2005). A produção científica brasileira ainda é predominantemente influenciada pela literatura produzida nos EUA, o que promove o distanciamento de pesquisadores brasileiros da realidade local (VIEIRA, 2003).

No entanto focos de resistência começam a surgir (FARIA e GUEDES, 2005). Acadêmicos brasileiros da área de estudos organizacionais constituíram em meados dos anos 1990, um movimento cujo principal propósito é desafiar a hegemonia, a importação e o consumo acrítico do conhecimento em administração produzido nos EUA (BERTERO e KEINERT, 1994; BERTERO et al., 1999; RODRIGUES e CARRIERI, 2001; VERGARA e PINTO, 2001; MOTTA et al., 2001). Apesar de certa importância alcançada na área dos estudos organizacionais, esse movimento cultural ainda não atingiu outras disciplinas da administração.

Segundo Faria e Guedes (2005) a constituição deste movimento cultural no Brasil na década de 1990 coincide com a emergência da abordagem crítica em administração no Reino Unido (ALVESSON e WILLMOTT, 1996) como reação ao tipo dominante de conhecimento acadêmico nesse âmbito.

“...our intent is to provide a broad discussion of each of the specialisms that can provide a point of departure, and hopefully a source of inspiration, for anyone who has been frustrated by, or disaffected with, conventional representations of these specialisms” (ALVESSON e WILLMOTT, 1996, pág. 110)

Ao contrário do que ocorre atualmente no Brasil, devemos considerar que o conceito de marketing em países com diferentes níveis de desenvolvimento deve seguir perspectivas e agendas particulares (FARIA, 2006b). Essa postura deve resistir à influência dos estudos reproduzidos no Brasil sobre o conceito de marketing e OPM, segundo cânones positivistas, que demonstrem resultados similares àqueles encontrados nos EUA (PERIN e SAMPAIO, 2004; PERIN et al., 2006).

Em países emergentes como o Brasil, o conceito de orientação para ao mercado afetou com intensidade os setores que foram privatizados, com destaque para o setor de telecomunicações. A maioria das empresas desse setor, para enfrentar as pressões do mercado competitivo, teve que rever suas orientações estratégicas em curto espaço de tempo. Isto gerou implicações sobre os valores que compõem a cultura destas organizações (CARRIERI, 2002). O não reconhecimento de valores ligados ao seu passado histórico pode dificultar o desenvolvimento de cultura de mercado em empresas ex-estatais.

Com o processo de privatização surge um novo tipo de organização pouco estudado: as empresas ex-estatais. A distinção público-privado para essas empresas é problemática, pois as dimensões típicas dos âmbitos público e privado co-existem nessas organizações. Por essa característica fundamental as empresas ex-estatais são consideradas organizações híbridas, tendo em vista a superação das dificuldades conceituais de se classificar essas organizações nos extremos público-privado (PERRY e RAINEY, 1988).

O processo de privatização do setor de telecomunicações no Brasil decorre do projeto político de reforma administrativa do Estado. O Estado deixa de exercer o papel de provedor dos serviços de telecomunicações e passa a regulamentar o setor através da ANATEL. Dentre os planos desenvolvidos pela ANATEL necessários à privatização do Sistema Telebrás destaca-se o Plano Geral de Universalização do Serviço de telecomunicações, que estabelece metas em números de telefones instalados, telefones públicos e prazo para atender às demandas dos consumidores (NOVAES, 2000).

O estabelecimento dessas metas ao setor desafia a lógica de mercado e a maximização dos lucros das empresas, e correspondentemente a prescrição dos modelos da abordagem clássica de

estratégia (WHITTINGTON, 2002). Ao desconsiderar debates de outras áreas que têm especial importância para compreensão da natureza híbrida das empresas ex-estatais, a área de marketing torna-se limitada para explicar os desafios enfrentados para lidar com o conceito de OPM e determinar o papel da função de marketing nessas organizações.

O conceito de OPM pode ser considerado estratégico à medida que estabelece cultura de mercado em organizações que ainda mantêm práticas e culturas de organizações de não-mercado. Devido à natureza híbrida das organizações ex-estatais, diferentes concepções de OPM podem coexistir e minar as diretrizes estratégicas e o controle sobre processos de implementação.

Alguns autores da área de estratégia também desafiam a universalidade buscada pelos pesquisadores de OPM. Como conceitos produzidos em economias desenvolvidas não necessariamente se aplicam em economias emergentes, eles recomendam pesquisas com foco em processos (HOSKINSON et al., 2000). Essa preocupação com implementação e processos pode aproximar as literaturas de marketing e estratégia de uma forma particular.

Os modelos teóricos e prescritivos que dominam e aproximam as áreas de estratégia e de marketing, parcialmente responsáveis pela crise de relevância destas disciplinas, são insuficientes para compreender os processos que ocorrem nas organizações ex-estatais. Estes modelos representam a organização de forma funcionalista, admitem único tipo de racionalidade (clássica) e tem a maximização dos recursos econômicos como objetivo primordial para que a empresa possa “sobreviver” (FARIA, 2006b).

Portanto, natureza híbrida das empresas ex-estatais sugere que o pesquisador se afaste da literatura dominante de marketing e OPM (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990), das abordagens clássicas de estratégia e a aproximação das abordagens processuais (WHITTINGTON, 2002) admitindo a existência de outras formas de racionalidade e possibilidades de “criação de sentido” que podem estar associadas ao passado histórico desse tipo de organização. O desenvolvimento da cultura de mercado nessas organizações, não significa a existência de uma única orientação estratégica, mas sim do predomínio de OPM sobre as demais.

A figura 1 ilustra e posiciona as diferentes abordagens em função de objetivos e da concepção de estratégia. Assim como a literatura mais tradicional de marketing, as abordagens clássicas e evolucionárias também são baseadas nos pressupostos da economia neoclássica, portanto, apontam o lucro como único objetivo das empresas, preceito não compartilhado pelas abordagens sistêmicas e processuais de estratégia. No que tange às concepções de estratégia, para

as abordagens clássicas e sistêmicas a estratégia resulta de um processo consciente, deliberado, diferentemente das abordagens evolucionárias e processuais, para as quais a estratégia se forma ao longo do tempo e está associada a processos de aprendizagem. Pode-se argumentar que a literatura dominante de OPM está próxima às abordagens clássicas de estratégia, dado o caráter prescritivo do conceito, que assegura desempenho superior e a concepção deliberada de estratégia.

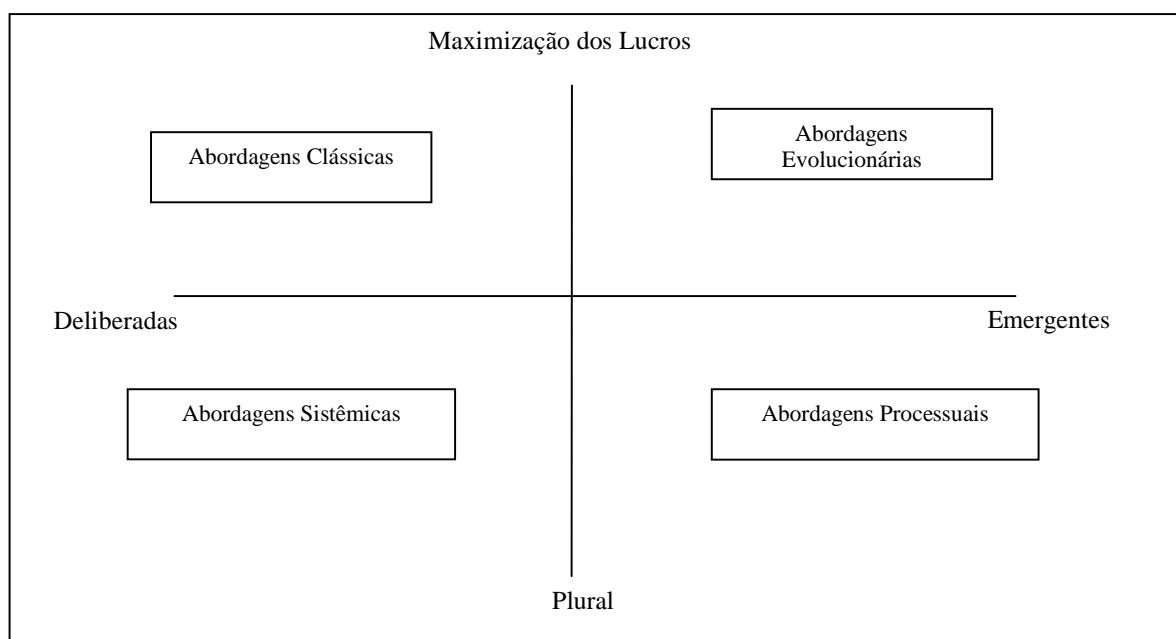


Figura 1 – Matriz de abordagens sobre estratégia
Fonte: Whittington (2002, p.3)

Porém, as disputas internas nas organizações envolvem não só as questões micropolíticas dos indivíduos e departamentos, mais grupos sociais, interesses e recursos do contexto circundante (CHILD, 1972). A abordagem processual desconsidera contextos históricos e sociais essenciais para a formação de estratégia (LEVY, ALVESSON e WILLMOTT, 2003). Nesse sentido o objetivo econômico da estratégia nem sempre prevalece e diferentes sentidos sobre representação de mercado são construídos (GIOIA e CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005).

A aproximação da área de políticas públicas revela que o conceito de OPM é parcial por entender que a empresa é incapaz de influenciar o mercado por meio de barganhas e estratégias políticas (FARIA, 2006a, MARTIN, 2003; BAILEY, 1999). Os teóricos sistêmicos insistem em que as razões por trás das estratégias são peculiares a determinados contextos sociais.

Segundo Whittington (2002), o princípio central da abordagem sistêmica é que aqueles que tomam as decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas imersas em sistemas sociais densamente entrelaçados. Na realidade o comportamento econômico das pessoas é inserido em uma rede de relações sociais que podem envolver suas famílias, o Estado, suas formações educacionais e profissionais. Considerar estratégia como prática social pode ajudar a entender o que essas pessoas fazem e desconstruir proposições tradicionais da área de estratégia (BERTERO et al., 2003; WHITTINGTON, 2004).

Os teóricos sistêmicos propõem, portanto, que as empresas diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos em que estão inseridas. Elas não visam somente à maximização de lucros, como preferem ser nas abordagens clássicas.

Esta discussão é importante, pois permite compreender os papéis que exercem o setor público e privado sobre a organização, as implicações da imposição dos propósitos do setor público sobre o setor privado e a transferência das técnicas de gestão do setor privado para o público (RING e PERRY, 1985). Os dois setores estão reproduzidos no caso específico das empresas ex-estatais, o que caracteriza sua forma organizacional híbrida.

2.2. As Empresas Ex-Estatais

Esta seção está dividida em três partes. Em primeiro momento, discorre-se sobre o contexto em que as empresas ex-estatais surgiram e são apresentados argumentos e proposições teóricas sobre a natureza híbrida destas organizações, fundamentais para compreensão deste tipo de organização e os mercados em que atuam. A segunda parte promove a discussão sobre desenvolvimento da cultura de mercado e suas possíveis implicações em empresas ex-estatais. Finalmente são apresentadas as definições e possíveis implicações de dois tipos de comportamento estratégico propostos por Burgelman (1983a) que podem ajudar a delinear a investigação e compreender diferentes concepções de mercado em empresas ex-estatais.

2.2.1. As Empresas Ex-Estatais como Organizações Híbridas

O contexto de debates nas décadas de 80 e 90 sobre a Reforma do Estado favoreceu o surgimento do novo modelo de gestão: a administração pública gerencial (*New Public Management*). As novas formas de gestão dos serviços públicos ou de utilidade pública derivavam do projeto político neoliberal baseado nas práticas e valores de mercado.

Esses debates seguem o movimento internacional de reforma do aparelho do Estado que teve início no Reino Unido e nos Estados Unidos, estão relacionados ao gerencialismo, ideário que marcou respectivamente os governos de Margaret Thatcher e Ronald Reagan (PETTIGREW, 2005; NWANKWO, 1996; PAULA, 2005; ASHLEY, 2000; HEBER e FISCHER, 2000).

Na dimensão político-econômica, a lógica de Estado do Bem Estar Social cedeu lugar ao Estado Regulador (FARIA e FISCHER, 2001). No entanto, ao contrário do que se esperava com os ciclos de reformas do Estado ocorridos no mundo ao longo das décadas passadas, países como EUA e Inglaterra (Reino Unido) ainda detêm controle sobre considerável parcela do setor público (PETTIGREW, 2005). Isso sugere que as propostas do projeto político inicialmente concebido nestes países não foram levadas ao extremo diferentemente do que ocorreu na maioria das economias emergentes.

Progressivamente, o contexto político apontava não apenas os limites do campo regulatório que começaram a ser questionados, sendo até o sentido da regulação objeto de revisão crítica. Vale ressaltar que desde 1970, a teoria econômica acrescentou à análise das “falhas de mercado”, a análise das “falhas de governo”. Isto significa que novos conceitos teriam de ser

desenvolvidos ou incorporados à discussão sobre as restrições e efeitos da atuação do governo na economia (HEBER e FISCHER, 2000).

Em meados da década de 70, iniciou-se uma onda de reformas das regras econômicas de desregulamentações. O dilema era que as autoridades nos EUA agora reconheciam que intervenção regulamentadora era tão imperfeita quanto o mercado e a solução proposta foi tentar buscar uma intervenção regulamentadora mínima para cada circunstância (BAILEY, 1999).

Mercados podem falhar em produzir bens públicos mediante ausência de regulação e intervenção do Estado na economia. Em resposta governos podem responder às falhas de mercado, mas podem criar problemas devido ao excessivo controle centralizado e à inflexibilidade das decisões, desenvolvendo diretrizes autoritárias em relação às preferências locais e necessidades dos cidadãos (RAINEY e CHUN, 2005).

Tanto no Reino Unido quanto nos EUA, o movimento gerencialista no setor público se consolidou nas últimas décadas baseando-se na cultura de valores de mercado que orienta as atividades das organizações públicas de forma a garantir controle, eficiência e competitividade oferecendo alternativas que envolvem aplicação das técnicas de gestão de empresas privadas na esfera governamental (PAULA, 2005; RAINEY e CHUN, 2005). Desta forma a idéia de que o Estado deve ser proprietário dos meios de produção e operar no mercado perde sua força política com o advento da globalização. A migração das concepções clássicas de estratégia e suas inerentes disfunções para o setor público ajuda a promover ideologia baseada em mercado onde cidadãos são transformados em consumidores e funcionários públicos em elite gerencial (LEVY, ALVESSON e WILLMOTT, 2003).

O advento da globalização proporcionou a queda das barreiras geográficas e a consolidação de valores mundiais, gerando a idéia de “mundo livre”. Esta idéia desvia atenção quanto à mobilização mundial de capital privado que vem sendo utilizada para compra de parcelas do setor público através dos inúmeros processos de privatização. De certo modo esta prática aumenta o poder econômico e político das grandes empresas, uma vez que adentram mercados antes ocupados por governos e adquirem responsabilidade por decisões que afetam toda a sociedade (FREITAS, 2000). Isto gerou e ainda gera preocupantes implicações em países de economias emergentes como o Brasil, particularmente em empresas ex-estatais do setor de telecomunicações.

A tendência mundial de privatizar as atividades do governo e empresas estatais se baseia na premissa de que organizações e atividades sob os auspícios do governo possuem importantes diferenças daquelas sob a gestão privada. Usualmente a premissa mantém que organizações públicas operam de forma menos eficiente e que através do processo de privatização este quadro seria revertido. A visão geral de que gestão pública é inferior à gestão de empresas fomentou movimentos reformistas em nações ao redor do mundo, com a difusão do *New Public Management* (NPM) (RAINEY e CHUN, 2005). Estas idéias estão associadas ao movimento da privatização envolvendo decisões na ordem de trilhões de dólares ao redor do mundo, e onde as discussões relacionadas às distinções nos âmbitos público e privado e suas respectivas interfaces demandam especial atenção e cautela (PERRY e RAINEY, 1988).

No Brasil esse movimento ganhou força na década de 1990 com o debate da reforma gerencial do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial. Segundo Paula (2005), este projeto político baseava-se nas seguintes estratégias: a estratégia de desenvolvimento dependente e associado; as estratégias neo-liberais de estabilização econômica; e as estratégias administrativas dominantes no cenário das reformas orientadas para o mercado. O Estado estaria restrito a oferecer condições necessárias de infra-estrutura e a monitorar a atuação das empresas nos mercados. Neste momento, as empresas são reconhecidas como importantes instituições em parte por causa do imaginário disseminado para sociedade de organização idônea, potente, nobre e, sobretudo superior às empresas estatais no que tange à qualidade dos serviços prestados (FREITAS, 2000).

Segundo Ashley (2000) a cultura presente na sociedade brasileira ainda é a do Estado autoritário, orientado para a produção, distante em sua relação com os consumidores dos serviços públicos, ou seja, de um sistema fechado de organização, burocrático, altamente hierarquizado e paternalista (SARAIVA, 2002). O que se propõe com o NPM é uma mudança no papel do Estado na sociedade, basicamente pela proposição e implementação efetiva de uma orientação para o mercado e, mais especificamente, para o consumidor de serviços públicos. Para viabilizar a reorganização do aparelho do Estado brasileiro duas dimensões do processo de reforma deveriam ser contempladas (BRESSER, 1998): a cultural, em que a cultura burocrática do Estado deveria ser transformada em uma cultura gerencial e a de gestão, em que idéias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado seriam adaptadas ao setor público.

O processo de privatização de empresas estatais reflete um novo modelo de governança e gera um novo tipo de organização: as empresas ex-estatais (FARIA E GANGEMI, 2006). Essa denominação não é convencional, pois de forma geral essas organizações são identificadas como empresas privatizadas. Porém, a denominação de empresa ex-estatal é importante por permitir o reconhecimento de que a constituição histórica desse tipo de organização ainda exerce forte influência sobre suas atividades atuais. Para essas organizações, a distinção público-privado é problemática (PERRY e RAINEY, 1988; NWANKWO, 1996).

Um dos objetivos do processo de privatização é tornar as organizações públicas em organizações orientadas para o mercado, através da indução de cultura organizacional pautada por valores semelhantes às das organizações privadas (FERLIE, 1992). No entanto, tanto a concepção de mercado quanto distinção entre os setores público e privado para essas organizações se torna problemática à medida que desenvolvem tanto comportamentos de organizações privadas quanto de organizações públicas (JOLDERSMA e WINTER, 2002).

Através do processo de privatização, as organizações públicas assumem características de organizações orientadas para o mercado seja através da introdução de competição em um mercado antes sob monopólio estatal, seja pela privatização das empresas estatais que atuam neste setor. Neste último caso as empresas privatizadas (ex-estatais) adentram o ambiente de mercado, em geral regulado, e desenvolvem comportamentos de empresas privadas. Pode-se dizer, portanto, que o processo de privatização gerou organizações com certo grau de “hibridismo” já que possuem características tanto das organizações estatais quanto das organizações de mercado (PERRY e RAYNEY, 1988; JOLDERSMA e WINTER, 2002).

Para este nascente tipo de organização a superação da dicotomia público-privado seria obtida através da compreensão de sua natureza híbrida. Para Perry e Rainey (1988) a distinção público-privado deve ser tratada em um complexo *continuum* que envolve processos de controle social. Em um extremo o processo de controle social é exercido pela autoridade governamental, representa a influência do poder público sobre a organização; no outro extremo, o processo de controle social é exercido pelo mercado. As formas híbridas deslizam sobre este *continuum* ora sendo mais influenciada pelos mecanismos de controle exercido pelo poder público, ora sendo mais influenciada pelo controle exercido pelo mercado. Em outras palavras, o *continuum* retrata a extensão em que a organização é suscetível às forças de mercado ou aos controles da autoridade governamental (ver figura 2). A distinção convencional é insuficiente porque essas empresas,

devido à natureza de seus produtos e mercados, pertencem ao domínio onde se torna bastante difícil separar os interesses públicos dos interesses privados.

As organizações híbridas assumem diversas configurações (ver figura 2). Podem ser empresas estatais com permissão para competir em mercados com outras empresas privadas, empresas resultantes de processos de privatização que geralmente atuam em mercados regulados, como as empresas ex-estatais, e grandes corporações nacionais ou multinacionais que levam em consideração a influência do Estado nos mercados em que atuam (MURTHA e LENWAY, 1994). No caso específico das empresas ex-estatais, embora privatizadas, o governo ainda exerce importante influência sobre as decisões estratégicas destas organizações por muitas vezes impondo condições que contrariam a lógica de mercado, restringindo o conceito de OPM ou tornando-o parcial (JOLDERSMA e WINTER, 2002). Isso pode ajudar a explicar por que organizações ex-estatais frequentemente trabalham para influenciar ações e decisões do governo através de estratégias políticas como *lobby* (RAINEY e CHUN, 2005).

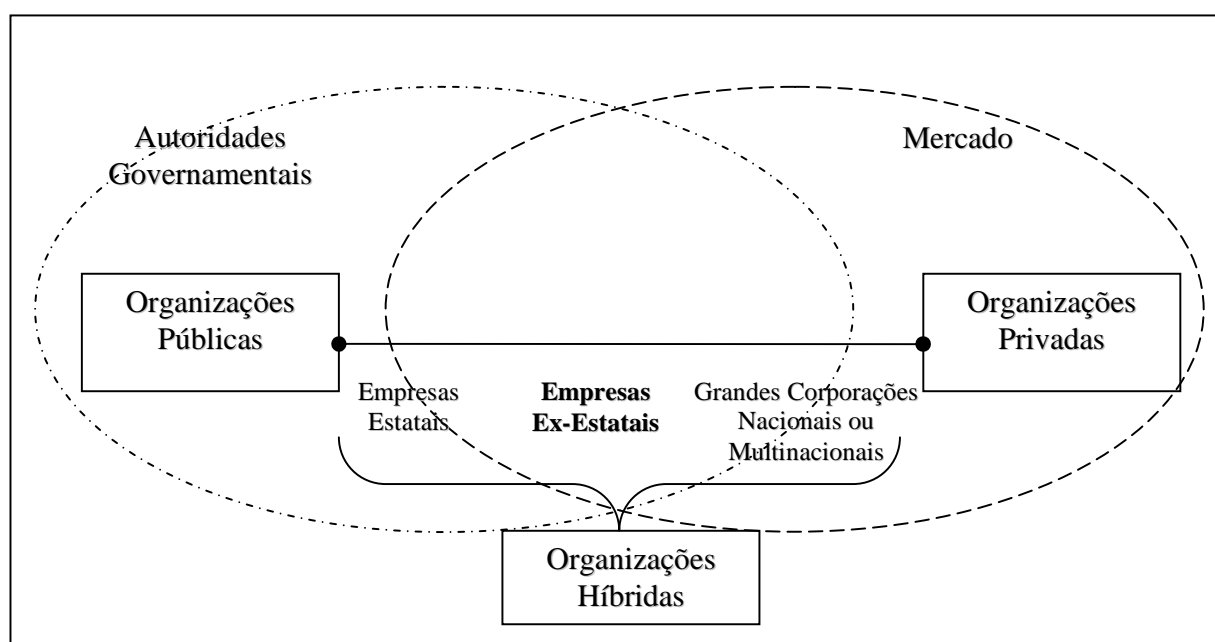


Figura 2 – Organizações Híbridas e Controle Social
Fonte: Adaptado de Perry e Rainey (1988).

Como pesquisadores nunca chegaram ao consenso quanto a uma tipologia ou taxonomia que permita a distinção entre organizações públicas e privadas, e outras formas de organização que existem entre esses extremos (PERRY e RAINEY, 1988; NWANKWO, 1996; RAINEY e

CHUN, 2005) algumas definições podem ajudar a compreender a natureza híbrida das empresas ex-estatais:

“Through ‘privatization’, task organizations enter market-like environments and will develop business-like behavior. On a continuum, with a task-oriented public organization at one end and a private market organization on the other, the privatized task organization shifts in the direction of a market organization. Owing to privatization, the public service organization has the characteristics of both a task organization and a market organization” (JOLDERSMA e WINTER, 2002, pág. 85).

“Hybrid organizations combine characteristics of a task organization and a market organization; they have to deal with the constraints of the governing body, but are also involved in a dynamic, market-like environment” (JOLDERSMA e WINTER, 2002, pág. 87).

“Hybrid form of organizations, such as state-owned enterprises, government corporations, and heavily regulated business firms, mix government auspices and control, with features usually conceived as private economic activity, such as sale of goods or services for a price”(RAINEY e CHUN, 2005, pág. 73).

Como organizações híbridas têm que balancear características de organizações de mercado e organizações estatais, líderes provavelmente terão dificuldades em controlar e estabelecer cultura de mercado, visto que a organização está sempre deslizando entre os extremos público e privado (JOLDERSMA e WINTER, 2002). Em geral, as ambigüidades de “mercado” para essas organizações tornam problemáticos os conceitos e fundamentos dominantes das áreas de marketing e estratégia fortemente influenciadas pelos pressupostos da economia neoclássica. A prática de marketing e de estratégia no âmbito público pode ser extremamente difícil se for baseada nas concepções clássicas de estratégia e na literatura dominante de marketing, em geral voltada para o setor privado. Em muitos aspectos a estratégia (RING e PERRY, 1985; LLEWELLYN e TAPPIN, 2003) e o conceito de OPM no âmbito público diferem daquelas do âmbito privado. O problema é que em organizações híbridas, como as empresas ex-estatais, os âmbitos público e privado coexistem desafiando a implementação do conceito de OPM.

Na abertura de mercados regidos pelo monopólio estatal, questões de preço, qualidade e serviço são definidos por contrato e o direito de acesso ao monopólio é definido pelo governo. Nesse processo os responsáveis pela regulamentação claramente desempenham papel decisivo na definição da arena competitiva e da natureza da competição (BAILEY, 1999). Como o governo cede o direito de exploração à iniciativa privada, em geral os mercados das empresas ex-estatais são regulados, pois envolvem diretamente bem estar da sociedade.

Diversos aspectos concernentes à elaboração das leis e das operações das agências governamentais revelam que empresas que estão inseridas no domínio de atuação de uma lei não são totalmente passivas e, podem exercer atividade política e grande influência sobre o próprio processo regulador (MARTIN, 2003). Esta dimensão é mais clara em empresas ex-estatais que operam em mercado regulado e constitui importante orientação estratégica à medida que a relação com governos e agências determina a amplitude de suas atividades. As empresas ex-estatais através de ações específicas buscam constituir domínio político, isto é, usar o poder de governo para conseguir vantagens estratégicas. Apesar de considerada ilegítima, o reconhecimento desta prática é crucial para a compreensão de determinadas ações de empresas ex-estatais em contextos político-sociais, principalmente, de países emergentes. Embora estudos empíricos sobre a atividade política das empresas sejam escassos, a discussão de estratégias empresariais através das quais se estabelece a subordinação dos interesses públicos aos interesses privados é de central importância para países como o Brasil (MARTIN, 2003).

De fato, a dimensão política dos mercados e as atividades empresariais neste domínio não são consideradas pelas literaturas dominantes da área de marketing e de estratégia, apesar de vitais para empresas ex-estatais. A construção de escolas de administração pública separada das escolas de administração de empresas pode ter inibido algumas escolas de negócios a cruzarem a fronteira para adentrar questões do setor público. O processo de transformação do setor público (PAULA, 2005) não pode ser explicado apenas através ação gerencial e correspondentes práticas de mercado. Contexto, tempo e espaço são importantes para explicar a emergência das reformas no setor (PETTIGREW, 2005).

As escolas de negócio raramente estudam o relacionamento entre práticas empresariais e o contexto, pois se concentram em técnicas de gestão de caráter universal. A administração pública emerge como campo que considera não só a gestão, mas a amplitude do contexto em que as organizações do setor público operam. A administração pública e privada podem convergir porque o executivo precisa estar sensível tanto quanto o administrador público a fatores como opinião pública, políticas governamentais e uso imoral de posições privilegiadas. Nesse caso sérias questões surgem sobre a relevância do estreito aspecto econômico e gerencial da administração de empresas e a contribuição de disciplinas como ciência política e sociologia, mais presentes nos cursos de administração pública (CHANDLER, 1991).

As empresas ex-estatais possuem práticas de natureza não-econômica o que inclui considerações de natureza política, social e ambiental. Abrange situações onde existem diferenças significativas entre custos e benefícios sociais, e onde a empresa é obrigada, a prover bens e serviços desejáveis, porém, não lucrativos. Este tipo de organização não tem completa liberdade para escolher seus clientes. Portanto, não parece ser tão óbvio assim, afirmar que a transição da empresa pública para privada implicará em ruptura radical com práticas e valores oriundos da época em que as empresas eram estatais para se tornar uma empresa privada típica de mercado (NWANKWO, 1996), como defende a literatura dominante de OPM.

Pode-se argumentar também que os objetivos e limitações do processo de privatização como projeto político são peculiares aos contextos econômicos em que ocorre, principalmente em relação à construção de confiança entre cidadãos e instituições recém privatizadas (NWANKWO, 1996). Mesmo que serviços de utilidade pública tenham sido transferidos para iniciativa privada, as empresas ex-estatais convivem com os tradicionais objetivos dos serviços públicos tanto quanto a visão política que persiste na nova organização.

As empresas ex-estatais do setor de telecomunicações vêm passando por uma significativa reorientação de missão, objetivos, diretrizes e políticas para se adaptar a essa nova situação, o que torna a implementação do conceito de OPM como cultura organizacional dominante problemática. A mudança do público para o privado é considerada muito delicada e, portanto, a continuação da mesma visão de mundo é fundamental para a gestão da empresa ex-estatal, pelo menos por algum período de tempo (CARRIERI e CABRAL, 2003). Demora alguns anos para “privatizar” atitudes e culturas nessas grandes organizações, por haver fortes resíduos nas práticas empresariais mais ajustadas com a época em que a empresa era estatal e que sustentam a cultura organizacional relacionada ao *ethos* público (NWANKWO, 1996). Alguns estudos sobre empresas ex-estatais no setor de telecomunicações, por exemplo, podem tornar essa dificuldade mais clara (CARRIERI e CABRAL, 2003; FARIA, 2002; CARRIERI, 2002; FARIA e FISCHER, 2001).

Pesquisas conduzidas no setor de telecomunicações durante o processo de privatização, evidenciam no caso específico de uma empresa ex-estatal, a dificuldade de integrar 16 empresas estatais totalmente distintas umas das outras, com práticas de empresa pública, culturas heterogêneas, diferentes tecnologias e diferentes níveis de competência e competitividade, em uma só *holding* privada e estabelecer cultura orientada para o mercado. Observam também as

ambigüidades acerca das estratégias, decisões e ações da *holding* de forma que os funcionários não conheciam mais o que a organização tencionava fazer, quem na organização era responsável pelo que a organização fazia, tudo isso associado às representações “turbulentas” de mercado (CARRIERI e CABRAL, 2003; FARIA e FISCHER, 2001). O discurso difundido nessas empresas enfatiza o mercado, a concorrência e os clientes de forma a estimular seus colaboradores a adaptar da melhor forma possível a empresa ao novo ambiente que se desenha (FARIA, 2002).

Com a privatização do setor de telecomunicações constroem-se a idéia de que as antigas empresas estatais seriam mais ágeis e flexíveis para gerar resultados mais positivos ao adotarem o conceito de OPM. Porém, como observa Faria e Fischer (2001), se o processo de privatização trouxe a dissolução das “amarras” do período estatal, não se observou uma maior flexibilização geral dessas empresas sugerindo que o conceito de OPM em empresas ex-estatais pode ser limitado, tanto para estabelecer uma orientação estratégica quanto permitir entender o que é mercado para essas organizações.

2.2.2. Orientação para o mercado como cultura organizacional

A partir de uma extensa revisão de literatura Kholi e Jaworski (1990) concluíram que o conceito de marketing está comumente baseado em: foco sobre os clientes, coordenação entre departamentos e aumento da lucratividade. Para esses autores a orientação para o mercado incluía três dimensões: geração de inteligência, disseminação de inteligência e capacidade de resposta. Os autores argumentam que o termo orientação para o mercado é preferível porque evita a carga política quando se refere a uma orientação para a organização (orientação para o marketing possui viés funcional). Neste sentido, a abordagem de orientação para o mercado pode ser aceita por todos os departamentos e não só pelo de marketing. De modo geral nas concepções sobre orientação para o mercado, há semelhanças entre os componentes comportamentais de Narver e Slater (1990) e Kholi e Jaworski (1990).

Segundo Harris (1996a), a concepção de OPM como cultura organizacional é considerada mais ampla no que tange às questões intra-organizacionais que a perspectiva gerencial baseada na geração, disseminação e uso de informações de mercado em decisões estratégicas, considerada mais limitada por esse mesmo autor. Ainda, adotando a definição de Narver e Slater (1990)

compreende-se que OPM está posicionada no extremo de um *continuum* sendo o extremo oposto relacionado à orientação para o produto passando pela orientação para vendas que mantém uma posição intermediária.

Em sua concepção hegemônica, a organização é orientada por esta filosofia gerencial de modo a obter lucratividade com o atendimento das necessidades dos clientes, com a construção de produtos ou serviços para satisfazê-los e o reconhecimento da importância da função de marketing em sintonizar os principais departamentos da organização com as necessidades de mercado, tornando a empresa mais ágil para se adaptar e sobreviver ao mercado global e competitivo (KHOLI e JAWORSKI, 1990).

Para Narver e Slater (1990), orientação para o mercado é caracterizada por cinco elementos: três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) e dois critérios de decisão (foco no longo prazo e rentabilidade). Com relação a esse dois critérios de decisão, os autores admitem que sua inclusão no constructo de OPM não havia sido bem sucedida. Como argumentado por Henderson (1998) a manipulação de variáveis *à la carte* parece ser uma prática constante na maioria das pesquisas sobre OPM.

A orientação para o mercado é, portanto, considerada uma forma específica de cultura organizacional que conduz a organização ao desempenho superior definida como:

“The organization culture (culture and climate cf. Deshpande and Webster, 1983) that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business” (NARVER e SLATER, 1990, pág.21)

Esta cultura deve permear a organização, convergindo esforços para atender o mercado e ajudar a definir o foco no cliente. De fato, com a implementação da cultura de OPM o atendimento às necessidades atuais e futuras dos clientes passa a ser principal fonte de vantagem competitiva. No entanto, como já mencionado, o caráter estratégico de OPM é visto como relutância entre autores da área de estratégia. Os debates encontraram terreno no *Strategic Management Journal*, principal periódico da área de estratégia e se estende por anos de disputas (ver, por exemplo, SLATER e NARVER, 1999; HULT e KETCHEN, 2001).

Slater e Narver (1995) refinam a definição de OPM como cultura que: (a) coloca como prioridade a criação de lucratividade e manutenção de superior valor para o cliente enquanto

considera os interesses de outros *stakeholders*; (b) provê normas para o comportamento considerando o desenvolvimento organizacional e respostas às informações de mercado. Os autores enfatizam o desenvolvimento da cultura e sua importância em determinar o grau de OPM para obtenção de desempenho e potencial vantagem competitiva para organização. O quadro abaixo compara e acentua as diferenças entre os valores que norteiam a cultura orientada para mercado com outra cultura organizacional:

Organização Orientada para o Mercado	Organização Centrada em Si Mesma
Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades para obter vantagem	Venderemos a quem comprar
A qualidade é definida pelos clientes	Qualidade é adequação aos padrões internos
As melhores idéias provêm de se viver com os clientes	Os clientes não sabem o que querem
Os funcionários são defensores dos clientes	Relações com clientes são problemas do departamento de marketing
O conhecimento do cliente é um ativo precioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor	Os dados sobre os clientes são um mecanismo de controle e os distribuidores de dutos
A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade	O que importa são as novas contas (conquistas)
Não há vacas sagradas – canibaliza-se	Proteja o fluxo existente de receitas
Aprenda com os erros	Evite erros
A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões	A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação
A paranóia a respeito dos concorrentes é saudável	Podemos viver com nossos concorrentes
O comportamento os concorrentes pode ser previsto e influenciado	Concorrentes são imprevisíveis
Sabemos mais que os concorrentes	Se a concorrência faz isso, deve ser bom

Quadro 1 – Diferenças entre os valores de cultura organizacional
 Fonte: Day (2001, p. 54)

Vale ressaltar que o relacionamento entre cultura organizacional e marketing foi abordado antes mesmo dos trabalhos de Narver e Slater (1990). Porém, os estudos desta natureza estavam demasiadamente limitados à área de comportamento do consumidor (DESPHANDE e WEBSTER, 1989).

Apesar de existir grande interesse em cultura organizacional entre pesquisadores e práticos de diversas áreas, não existe forte consenso sobre o que é “cultura”. As diferentes definições se devem às diferentes bases teóricas utilizadas. Desphande e Webster (1989) ressaltam a variedade de definições para mostrar que diferentes perspectivas sobre cultura organizacional podem ser relevantes para diferentes problemas de marketing.

Em geral, as abordagens sobre cultura organizacional são fundamentadas sobre o paradigma funcionalista cujas implicações teóricas e metodológicas implicitamente influenciam a área de marketing (WALKER e RUEKERT, 1987). Essas abordagens mantêm consistência com a perspectiva implicitamente instrumental, que geralmente considera cultura organizacional como variável manipulável e com ênfase no desenvolvimento de ferramentas utilizadas pelos gerentes para implementar estratégias e direcionar o curso de ação da organização de forma mais eficiente.

No entanto outras perspectivas descrevem cultura não como algo que a organização tem, mas como algo que a organização é. Nessa perspectiva, organizações são entendidas não apenas em termos econômicos e materiais, mas também em aspectos simbólicos. Os sistemas de significados, os símbolos, padrões de discursos promovem terreno para que os membros da organização criem sentido (*sensemaking*), representem e interpretem suas experiências. Através dessa abordagem aspectos da cultura da organização podem ajudar a entender, por exemplo, formas de “socialização” de novos membros para realizar ação coordenada e prover senso de identidade e comprometimento com a organização. Desta forma garante-se simultâneo controle permitindo certa autonomia dentro dos limites culturais impostos (DESPHANDE e WEBSTER, 1989).

A literatura dominante de marketing trata cultura organizacional orientada para o mercado de forma estreita e funcional desconsiderando a constituição sócio-histórica da organização e a influência sobre seus membros. Ao manipular o número de variáveis externas intervenientes em seus modelos estatísticos, pesquisadores (PERIN e SAMPAIO, 2004; NARVER e SLATER, 1990) desconsideram as peculiaridades institucionais dos mercados e a natureza das organizações alegando, sobretudo, que a relação entre OPM e desempenho empresarial é de longo prazo, enquanto que as condições ambientais transitórias (SLATER e NARVER, 1994).

Por não adentrarem o território da prática estes pesquisadores não compreendem como orientações desenvolvidas em contextos passados se tornam de alguma forma presente em contextos atuais (URDAN e ROCHA, 2006), mesmo reconhecendo que a percepção de um único respondente por unidade amostral pode gerar distorções sobre as verdadeiras práticas adotadas na organização (PERIN e SAMPAIO, 2004).

A dificuldade da área de marketing de abraçar a crítica e o pluralismo (ARDNT, 1978) e a tradição positivista, que busca evidências estatísticas da relação entre cultura de OPM e desempenho da organização, ajudam a explicar as dificuldades e melhor compreender a miopia

cultural das pesquisas de marketing (HARRIS e OGBONNA, 1999). Tendo em vista a preocupação central de marketing com a universalização do conceito, os pesquisadores igualam o conceito de orientação para o mercado à cultura organizacional e suprimem questionamentos feitos por autores de outras áreas sobre “gerenciamento” da cultura (ALVESSON, 1995). A aproximação da área de estudos organizacionais permite enxergar que a concepção sobre cultura organizacional promulgada pela área de marketing é estreita e inadequada (HARRIS e OGBONNA, 1999; WHITTINGTON e WHIPP, 1992) e que o vínculo entre cultura e desempenho insustentável (ALVESSON, 1995; FARIA, 2004). OPM deve ser considerada como uma orientação predominante entre outras orientações possíveis (HOOLEY et al., 2003) evitando seu entendimento como orientação singular.

A cultura organizacional é plural por natureza, e o que se segue é que a cultura de OPM na literatura dominante constitui forma de domínio cultural sobre as organizações, onde o conceito de OPM prevalece e controla as outras orientações por meio das “habilidades gerenciais”. Trata-se de uma visão simples de cultura, que pode ser “gerenciada”. Se cultura organizacional abrange todos os membros organizacionais, a retórica dos gerentes e a ideologia de OPM podem ser interpretadas de diversas formas (HARRIS e OGBONNA, 1999) a partir do momento em que se atribui a estes certos níveis de autonomia (BURGELMAN, 1983a) e capacidade de agência (GIDDENS, 2003).

O discurso dominante de orientação para o mercado facilita o foco e a visão da estratégia organizacional, pois provê objetivo comum a ser alcançado, unificando esforços e projetos dos indivíduos e departamentos da organização, constituindo uma forma ideológica e cultural de controle (KNIGHTS e MORGAN, 1991).

No caso de empresas ex-estatais, o que se negligencia é justamente o passado da organização enquanto empresa estatal, em que a cultura da organização esta firmemente estabelecida. A teoria de marketing sobre o desenvolvimento de cultura de OPM falha ao apreciar as dimensões plurais da cultura das organizações (HARRIS e OGBONNA, 1999) como se fosse possível extirpá-la para que outra fosse implementada e aceita.

2.2.3. Comportamentos Estratégicos e Cultura de OPM

Originariamente o estudo sobre estratégia baseou-se em postulados da economia neoclássica alinhada às suposições modernistas no contexto dos Estados Unidos, país de origem da disciplina (WHIPP, 2004; WHITTINGTON, 2004; CLEGG, CARTER e KORNBERGER, 2004). Assim como marketing, o termo estratégia é definido de várias formas (MINTZBERG, 1987), sistematizada em diversas escolas (MINTZBERG et al., 2000), mas quase sempre como orientação deliberada, intencional, que determina as decisões e o posicionamento da organização.

O sentido que as concepções dominantes atribuem à estratégia pode ser explicado a partir de sua origem nas propostas militares, o que justifica o predomínio das expectativas racionais dos que desejam dirigir e gerenciar uma organização. Como resultado, atualmente percebe-se a abundância de técnicas baseadas no modelo racional de estratégia, baseado na economia neoclássica (WHIPP, 2004) para lidar com o mercado.

Em sua concepção dominante, também denominada de clássica (WHITTINGTON, 2002), a estratégia é articulada e formalizada como processo analítico para o estabelecimento de objetivos no longo prazo e planos de ação para a organização implementá-los. Ao ser tratada como processo consciente, controlado, a formulação da estratégia está restrita ao líder ou a uma elite gerencial e suas respectivas intenções. De fato entre os problemas associados à Escola do Design (MINTZBERG, et al., 2000) cujos fundamentos exercem influência sobre as demais concepções clássicas, além de atribuir ao ambiente/mercado papel secundário também oferece pouco espaço para as visões incrementalistas e para as estratégias emergentes, pois tudo está baseado na “Grande Estratégia” racionalmente formulada e pronta para ser implementada (MINTZBERG, 1990).

As abordagens clássicas ajudam a construir o mito do líder heróico que serve como exemplo de inspiração para os gerentes que almejam acesso e participação nos processos de formulação estratégica (WHITTINGTON, 2002). Essa representação ao conceder aos líderes poder, legitimidade e autoridade em processos de estratégia é forte o suficiente para obter reconhecimento, despertar e exercer fascínio e atração sobre os liderados. A liderança é um importante recurso que possui efeitos “sedutores” (CALÁS e SMIRCICH, 1991) e até mesmo aspectos teatrais (WOOD Jr., 1999) para manter a impressão de controle e domínio sobre a dinâmica relação entre o mercado e a organização (MINTZBERG, 1978).

“The strategic management literature, focusing on the leadership role of top management, is typically oriented towards aspirant top managers. However, very few people are, or will ever become, top managers responsible for corporate strategies” (LEVY, ALVESSON e WILLMOTT, 2003, pág. 98).

O trabalho de Chandler (1998) na década de 1960 é notável por seu racionalismo e determinismo econômico. Sua apreciação essencialmente mecanicista sobre as organizações, influenciou a área de estratégia até o início dos anos 1980 (WHIPP, 2004). A maioria dos autores que compartilha dessa visão hegemônica defende a noção racional e prescritiva da estratégia corporativa em que tudo é possivelmente identificável nos ambientes dos negócios. Nesse sentido a definição de Chandler é emblemática:

“Pode-se dizer que *estratégia* é a definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como adoção de linhas de ação e alocação de recursos tendo em vista esses objetivos” (1998, pág. 136).

O final dos anos 70 e início dos anos 80 constitui um período marcado pelos trabalhos de Porter (1981; 1986) que reinterpretou técnicas neoclássicas de análise da indústria para o contexto gerencial tornando-se o modelo de análise predominante na área. Neste momento a literatura de estratégia é representada majoritariamente como conjunto racional de técnicas para gerenciar empresas complexas em ambientes turbulentos. A idéia de que as forças de mercado podem ser controladas através de mecanismos de planejamento era de diversas formas o desenvolvimento lógico de que pessoas poderiam ser controladas e monitoradas (KNIGHTS e MORGAN, 1991).

No entanto esta corrente ortodoxa ou clássica é desafiada por pesquisadores que entendem estratégia como processo socialmente construído e de natureza política e atestam a incapacidade de modelos racionais explicarem essas dimensões (ver MINTZBERG, 1978; MURRAY, 1978; FREDRICKSON, 1983; MINTZBERG E WALTERS, 1985; PETTIGREW, 1987; BURGELMAN, 1983a, 1983b; FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992; PETTIGREW, 1997; DUTTON et al., 1997). Esses autores exploram os processos internos da empresa tratados até então como “black box” (FREDRICKSON, 1983) e compreendem estratégia também como processo emergente, não somente como planejamento racional, mas, como processo político de negociação e aprendizagem. Estes autores ao contestar o pressuposto da racionalidade clássica abriram espaços para análise do poder e da cultura organizacional (WHIPP, 2004), tornando a área de estratégia receptível a contribuições mais plurais.

Para Mintzberg (1978) estratégia é definida primeiramente como “*pattern in a stream of decisions*” (p. 935) para depois definir como “*pattern in a stream of action*” (MINTZBERG, 1987, p. 12) que exibem consistência ao longo do tempo. Essa definição de estratégia abrange tanto as estratégias intencionais definidas a *priori*, orientações previamente estabelecidas quanto estratégias definidas a *posteriori*, ou seja, a partir de padrões de comportamentos consistentes já estabelecidos na organização. Em outras palavras, estratégia pode ser formulada por meio de um processo consciente assim como pode se formar gradualmente ao longo do tempo (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG e WALTERS, 1985; MINTZBERG, 1994).

Mintzberg e Walters (1985) atentamente ressaltam que não há estratégia estritamente deliberada nem estratégia estritamente emergente. No primeiro caso, a sua realização assumiria que, a visão do líder e da elite gerencial é compartilhada por todos os membros da organização. Suas correspondentes intenções seriam concretizadas de forma precisa e inequívoca, sendo o ambiente previsível, benigno e passível de ser totalmente controlado. No segundo caso, os padrões de ação consistentes ao longo do tempo ditam a direção da organização, a intenção prévia é ausente. Como é difícil imaginar ação com total ausência de intenção, acabam sendo tão raras quanto às estratégias puramente deliberadas, podendo-se pensar, nestes casos, na possibilidade de o ambiente ser tão “turbulento” e “implacável” que possa impor padrão de ação sobre a organização.

Assim como a área de marketing, a área de estratégia é marcada por pesquisas quantitativas e pelo pressuposto da universalização, de forma que questões relacionadas à implementação também não foram resolvidas e são fundamentais para amenizar questões de relevância para disciplina (BETTIS, 1991). Pesquisadores de estratégia corporativa ao reproduzirem a naturalidade do seu objeto de estudo, falham em ver reais conflitos de interesses que existem sobre a base em que as organizações se desenvolvem (KNIGHTS e MORGAN, 1991).

O desenvolvimento da cultura de OPM encerra dimensões de poder e controle, necessárias para integrar diferentes concepções de mercado existentes em empresas ex-estatais, como apontam pesquisas no setor de telecomunicações (CARRIERI e CABRAL, 2003; FARIA e FISCHER, 2001; CARRIERI, 2002; FARIA, 2002). A possibilidade de integração a partir do desenvolvimento de uma cultura de mercado pode contribuir para que a empresa compartilhe da visão estratégica estabelecida pela alta hierarquia.

As perspectivas propostas pelo modelo de Burgelman (1983a) mantêm o foco sobre a interação entre os processos que ocorrem em diferentes níveis hierárquicos, a relação entre estrutura e estratégia, e processos relacionados ao comportamento estratégico. Para tanto Burgelman (1983a) apresenta duas categorias genéricas de comportamento estratégico: induzido e autônomo.

Os recursos determinados pelo conceito de estratégia em vigor determinam o comportamento estratégico induzido para identificar oportunidades em um mercado já definido pela empresa. Enquanto o comportamento estratégico induzido mantém coerência com a estratégia corporativa desenvolvendo atividades empresariais em negócios já estabelecidos, o comportamento estratégico autônomo introduz novas categorias para a definição de oportunidades. Esses “empreendedores internos” nos níveis operacionais concebem novas oportunidades de negócio, engajando-se na defesa de seus projetos para obterem recursos (econômicos e/ou políticos) para viabilizá-los. Já no nível intermediário da organização, os gerentes formulam novas estratégias para as áreas destas novas atividades empresariais e tentam persuadir a alta hierarquia a apoiarem o projeto (BURGELMAN, 1983a).

A forma com que os gerentes percebem o contexto estratégico, ou seja, a forma com que estes “lêem” o contexto, influencia nas decisões sobre a promoção de estratégias do tipo “*issue selling*” (DUTTON et al., 1997), definindo assuntos à alta hierarquia e contribuições para direção estratégica da empresa. O conceito de “*issue selling*” se refere ao conjunto de comportamentos que os gerentes usam para direcionar atenção da alta hierarquia para compreender questões consideradas importantes e estão vinculadas ao comportamento estratégico autônomo já que visa descobrir novas oportunidades para a empresa e ao desejo destes de obter recompensas e aumento de *status* profissional.

Portanto através da perspectiva processual, gerentes regularmente tentam influenciar a estratégia e frequentemente proporcionam ímpeto para novas iniciativas empresariais, desafiando pressupostos das abordagens clássicas no que tange à questão da liderança. As abordagens processuais mantêm o ceticismo quanto à suposição formulação-implementação da estratégia já que seu foco reside justamente sobre o que ocorre nessa relação tratando-a como processo interativo e não como processo estático. Através do comportamento estratégico autônomo gerentes proporcionam importantes contribuições para a agenda estratégica das organizações e

para o nível de adaptação em relação ao mercado (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992; MARGINSON, 2002).

A cultura organizacional de OPM (NARVER e SLATER, 1990) tende a compor o contexto das organizações ex-estatais de forma a proporcionar: (a) integração de diferentes concepções de mercado tendo em vista a natureza híbrida destas organizações e (b) estabelecer limites para o comportamento autônomo sem deixar ao mesmo tempo de incentivá-lo. Neste sentido, a organização pretende minimizar a influência de outras orientações inerentes a natureza das empresas ex-estatais, prover foco unificado, legitimar e estabelecer uma liderança mais sólida. Ao mesmo tempo em que se busca manter coesão e identidade que legitimem e dêem sentido às novas formas de controle gerencial engendradas para cooptar e fazer cooperar os demais atores organizacionais (CARRIERI, 2002) é também necessário haver espaço para inovação e aproveitamento de recursos erigidos ao longo da constituição da própria empresa.

O discurso da alta hierarquia nas empresas ex-estatais é revestido de valores de mercado (FARIA, 2002; CARRIERI, 2002), mas, sobretudo para minimizar a influência das outras culturas, visões, orientações para que seja estabelecida uma liderança cuja autoridade seja reconhecida como legítima. Neste caso, liderança é construída para e com os atores organizacionais uma visão de mundo que justifica as ações gerenciais através, principalmente, das ameaças vindas do exterior. O discurso é a principal arma da liderança, pois é ele que informa, transmite os valores e fornece interpretações da organização (SILVA, 2002).

Desta forma percebe-se a substituição dos controles rígidos por conjunto de valores compartilhados, representados, por exemplo, pela missão da empresa, que mobilizaria seu contingente de trabalhadores para superarem os conflitos de interesses e sobreviverem em um mercado competitivo (SILVA, 2002; FARIA e FISCHER, 2001).

A estratégia de estabelecer cultura de mercado através do conceito de OPM em organizações ex-estatais pode ajudar a superar ambigüidades inerentes a este tipo de organização, pois induz comportamento alinhado com a estratégia corporativa. Por se tratar de mecanismo de controle mais sutil pode permitir atividades associadas ao comportamento estratégico autônomo. A relação entre cultura organizacional e liderança já foi contemplada por estudos como o de Bourgeois e Brodwin (1984) e é de fundamental importância para compreender as dinâmicas processuais das empresas ex-estatais.

O processo de formulação da estratégia de Burgelman (1983a) envolve processo social de aprendizado, mas não explora questões de poder e controle. Mitzberg et al. (2000) consolida essa visão posicionando-o na Escola de Aprendizagem. A extensão do uso e compreensão deste modelo pode, porém, ultrapassar os propósitos iniciais do próprio autor, e suas implicações e seu potencial ainda estão longe de serem esgotados. Ao contemplar, por exemplo, agendas individuais, além dos processos em que a organização toma vantagem sobre o aprendizado individual gerado pelas ações estratégicas autônomas, os gerentes podem empreender causas que possam beneficiá-los e aumentar seu status dentro da organização.

A transformação de uma empresa resulta de um processo iterativo, que envolve vários níveis, cujos resultados emergem não somente como produto de uma racionalidade ou de uma racionalidade limitada, mas que também são moldados pelos interesses e níveis de comprometimento de indivíduos e grupos, bruscas mudanças no ambiente e manipulação do contexto (PETTIGREW, 1987). As iniciativas estratégicas autônomas fogem aos efeitos premeditados do contexto estrutural em vigor e questionam o conceito de estratégia corporativa. Elas conduzem à redefinição do mercado em que a empresa concorre e oferece novas possibilidades para que a estratégia corporativa seja revisada.

Ao desenvolver cultura de OPM, a alta hierarquia não impede que hajam propostas diferentes, advindas de orientações que destoam da orientação dominante. Destaca-se o importante papel desempenhado pelos gerentes no processo de formação de estratégia em grandes empresas, ao vincular o comportamento estratégico autônomo ao conceito corrente de estratégia (BURGELMAN, 1983a). O comportamento estratégico autônomo é a principal fonte de renovação estratégica, que encontra obstáculos em seus esforços para convencer a alta hierarquia que mudanças na estratégia são necessárias.

Estratégia corporativa como conjunto de discursos e práticas, transforma gerentes e empregados em sujeitos que asseguram seu senso de propósito e realidade formulando, avaliando e conduzindo a estratégia. A emergência, desenvolvimento e reprodução transformam o discurso da estratégia em força disciplinar, mecanismo de poder. Discurso é um atalho para relação poder/conhecimento que é escrita, falada, comunicada e imersa em práticas sociais com o objetivo de assegurar controle organizacional (KNIGHTS e MORGAN, 1991). Cultura de OPM pode ser, portanto, forma disciplinar de controle em empresas ex-estatais.

Diversos grupos nas organizações reclamam papel no processo de formação de estratégia e competem para estabelecer supremacia sobre a área do discurso estratégico, transformando regras e práticas. No caso das empresas ex-estatais isso só não é diferente como mais agudo (CARRIERI e CABRAL, 2003), e coloca em questão a efetividade da função de marketing já que seu discurso pode ser apropriado (WHITTINGTON e WHIPP, 1992; BROWNLIE E SAREN, 1991) e suas características profissionais não são muito claras (HENDERSON, 1998).

De um modo geral, os gerentes não são reféns das forças impositivas de mercado. Eles Podem prover sentido e construí-lo, mas sem deixar de considerar a natureza político-social que o constitui para formular estratégias. A literatura de *sensemaking* (GIOIA e CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005) pode esclarecer essas dinâmicas, em empresas ex-estatais em países emergentes já que o mercado para essas empresas possui natureza ambígua e torna o conceito de OPM problemático.

2.3. OPM como Prática Social em Empresas Ex-estatais

Debates e teorias marcaram o *mainstream* do campo dos estudos organizacionais na tentativa de compreender o relacionamento entre organizações e o mercado nas últimas décadas (CALDAS e FACHIN, 2005), cada qual orientadas por diferentes pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos (TAKAHASHI e CUNHA, 2005).

Dentre os mais importantes estão os debates entre as perspectivas deterministas e voluntaristas. A perspectiva determinista assume que as organizações apenas sobrevivem quando se adaptam às exigências do mercado, enquanto que a perspectiva voluntarista questiona a existência ou necessidade dessa dependência passiva. O debate proporcionou o estabelecimento de um *continuum* que iria do alto determinismo ao alto voluntarismo, dentro do qual várias teorias poderiam emergir (CALDAS e FACHIN, 2005). No entanto, nem os deterministas nem os voluntaristas questionam a noção fundamental de mercado como entidade tangível e independente (SMIRCICH e STUBBART, 1985).

A literatura dominante de OPM e de estratégia tende a representar mercado como conjunto de forças que determinam como a organização deve se adaptar para “sobreviver”. Nesta perspectiva, a organização faz parte de um ambiente que lhe é externo, concreto, objetivo, independente, e que pode ser analisado por conjunto de técnicas para gerenciar empresas complexas em ambientes turbulentos (PORTER, 1981; 1986) ou através do estabelecimento de uma orientação estratégica como OPM. A mesma representação é mantida com a idéia de ambiente percebido (SMIRCICH e STUBBART, 1985; MINTZBERG et al., 2000).

Smircich e Stubbart (1985) propõem a idéia de que o ambiente é decretado² (constituído) através da construção social e do processo de interação entre os atores organizacionais, que contrapõe a idéia de ambiente objetivo e percebido, e tem como pressuposto a concepção de organizações como sistema de significados compartilhados. Esta nova forma de compreender as organizações está associada à perspectiva interpretacionista, baseada na visão de que o mundo social possui uma situação ontológica duvidosa e de que o que se passa como realidade social não existe em qualquer sentido concreto, pois é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos (MORGAN, 2005).

² Tradução do autor para a palavra *enacted*

Nesta perspectiva, que corresponde à ala subjetivista da escola cognitiva (MINTZBERG et al., 2000), ambiente decretado se refere ao conjunto específico de eventos e relacionamentos submetidos à atenção e construção de significado pelos estrategistas. O ambiente não é visto como força objetiva que influencia e restringe a organização e seus atores. Este conceito implica que o mercado sobre o qual os estrategistas criam sentido (WEICK, 1995) é constituído a partir dos padrões de ação estabelecidos e ao mesmo tempo suscetíveis a alterações. A percepção do ambiente em conformidade ao contexto institucional é refutada, reconhecendo certo nível de autonomia (BURGELMAN, 1983a) e capacidade de agência dos atores, capazes de construir, representar mercado, que faça mais sentido em determinado contexto, tempo e local.

Ao contrário das perspectivas clássicas e modernas, na perspectiva pós-moderna cabe ao estrategista prover sentido (VOLBERDA, 2004) ao ambiente em que está inserido e tecer relacionamentos entre eventos, situações, e os padrões de ação, de forma que tenham significado para os membros organizacionais e para a sociedade (SMIRCICH e STUBBART, 1985). Como o papel do estrategista é desempenhado por vários atores organizacionais, admiti-se, portanto, a concepção de estratégia como prática social. A tabela abaixo esclarece sobre as principais perspectivas sobre estratégia:

CLÁSSICA	MODERNA	PÓS-MODERNA
Do topo para a base	Da base para o topo / do topo para a base	Multiagente
Planejamento	Experimentação	Fazer sentido
Analítica	Incremental	Cognitiva
Racionalidade perfeita	Racionalidade local	Racionalidade substantiva

Quadro 2 – Perspectivas de Estratégia

Fonte: Volberda (2004, p. 33)

Como mercado possui natureza ambígua para as organizações híbridas (PERRY e RAYNEY, 1988) como as empresas ex-estatais, conceber OPM como prática social pode ajudar a revelar dimensões do mercado não contempladas pela teoria dominante de OPM. Esta concepção também pode desafiar a importância atribuída pela literatura dominante de OPM aos gerentes da alta hierarquia (KHOLI e JAWORSKI, 1990) no estabelecimento de cultura de mercado em empresas ex-estatais, ao reconhecer capacidade dos atores em questionar discursos e práticas disseminadas pela orientação predominante.

Vale ressaltar que os gerentes ao construírem o mercado levam em consideração aspectos contextuais (WHITTINGTON e WHIPP, 1992). Segundo autores da abordagem sistêmica (WHITTINGTON, 2002), o conteúdo da estratégia é guiado por normas estabelecidas pelas regras culturais da sociedade local, envolvendo grupos de interesses e recursos do contexto, legítimos ou ilegítimos (MARTIN, 2003). Segundo Pettigrew (1987) contexto:

“refers to the antecedent conditions of change, the internal structure, cultural and political context within which leadership occurs, as well as broad features of the outer context of the firm from which much of legitimacy for change is derived” (pág. 650)

Desse modo a prática de estratégia tem natureza peculiar e é viabilizada ou restringida por consequência das forças sociais. Como as empresas ex-estatais atuam em mercados regulados, o relacionamento com outros constituintes como governo, agência de regulação, entidades representativas da sociedade civil devem ser levados em consideração.

Em geral a área de estratégia desconsidera condições políticas e históricas em que prioridades gerenciais são determinadas e representadas. Isso explica em parte por que o mercado é representado de forma neutra, natural. É digno de nota lembrar que estratégia não está confinada ao mundo dos negócios em que gerentes empregam métodos racionais com o objetivo de aprimorar a eficiência organizacional e gerar lucros para corporação. Sendo assim, pode-se dizer que estratégia como processo organizacional possui ramificações políticas que extrapolam os limites das organizações, atingindo diversas esferas da sociedade (LEVY, ALVESSON e WILLMOTT, 2003; WHITTINGTON et al., 2003).

As abordagens de estratégia são monolíticas, concentrando-se ao redor dos trabalhos de Michael Porter e Henry Mintzberg. A necessidade de superar a tensão entre técnicas de análise do mercado e questões processuais já foi apontada ainda na década de 1980, com o intuito de contribuir para geração de respostas às ambigüidades e contradições da prática gerencial contemporânea (REED, 1984). Vinte anos depois o reclame mantém-se vigoroso.

Assim como outras áreas do conhecimento, estratégia é um terreno que está sendo contestado e sobre o qual, diversas teorias disputam por hegemonia (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004). Os modelos das abordagens clássicas de estratégia fundamentados em bases econômicas são limitados por enfatizar o mercado, tratando a organização como “*black box*”. Apesar de constituir principal corpo teórico crítico em relação às concepções clássicas de estratégia, as abordagens processuais ao contrário, apresentam limitações por concentrar esforços

sobre processos estritamente intra-organizacionais abrangendo questões de poder, política e aprendizado. Ao examinar questões de poder, a escola processual o faz dentro dos limites da organização desconsiderando as estruturas sociais e políticas existentes (LEVY, ALVESSON e WILLMOTT, 2003).

As críticas processuais, assim como as críticas vinculadas a outras bases epistemológicas, às concepções clássicas de estratégia, não oferecem ao praticante alternativa viável e pragmática (HENDRY, 2000) nem oferecem compreensão sobre a complexa relação entre formas de ação gerencial, a natureza da organização e o contexto do qual a organização faz parte. Desconsideram o relacionamento entre ação gerencial e estrutura social (REED, 1984).

Para Whittington (2004; 2006) estratégia como prática social pode ser vista tanto como atividade característica das organizações, centrais para o trabalho dos gerentes, como fenômeno que se estende para além do seu domínio com potencial influência sobre a sociedade.

A partir desta noção as atividades particulares dos atores não ocorrem de forma isolada da sociedade e das regras e recursos que ela coloca à disposição para que os atores realizem suas ações. Portanto, entender estratégia como amplo fenômeno social e reconhecer a importância dos contextos sobre sua prática, pode ajudar a revelar detalhes em nível micro e suas implicações em nível macro. A consideração dos dois níveis ajuda a “completar a prática” (WHITTINGTON, 2006). A intenção é estudar estratégia contemplando a relação entre o que ocorre nas organizações e aspectos mais amplos relacionados ao contexto.

Procedendo desta forma pode-se vencer as dicotomias na área de estratégia entre as abordagens processuais e clássicas, entre as visões deterministas e voluntaristas, não preferindo uma a outra, mas contemplando as duas. As práticas podem tanto ser específicas, rotineiras, ordinárias influenciadas pela cultura e liderança da organização, mas também podem derivar dos campos ou sistemas sociais em que a organização está inserida. Decisões estratégicas podem ser identificadas como parte do discurso organizacional ou corpo de linguagem que opera tanto ao nível da estrutura social quanto ao nível das organizações, constituindo simultaneamente o processo estratégico (HENDRY, 2000).

Assim como na área de marketing, a área de estratégia também apresenta predomínio dos métodos positivistas de pesquisa (BETTIS, 1991), o que impede o reconhecimento das pesquisas qualitativas como métodos mais adequados para o estudo de estratégia como prática social e seu

potencial efeito descentralizador sobre proposições tradicionais na área de estratégia (WHITTINGTON, 2004).

Apesar dos diversos trabalhos teóricos e agendas de pesquisas sobre estratégia como prática social, a verdade é que pouco se avançou. Um possível segundo motivo para a escassez de estudos empíricos sobre estratégia como prática social pode estar vinculado à análise sociológica mais profunda para entender, primeiro estratégia como prática social, para depois converter o conhecimento gerado em implicações práticas para os gerentes (CLEGG et al., 2004). Abandonar os pressupostos econômicos e o forte viés funcionalista para privilegiar entendimento mais amplo e próximo do “real”, da prática, ainda é um exercício incomum e atípico não só na área de estratégia, mas no campo de administração. Desta forma, o foco não deve recair somente sobre aspectos econômicos e critérios de eficiência para gerar instrumentos para os gerentes, mas também sobre “gurus”, por exemplo, que influenciam a prática mesmo não atuando diretamente sobre as organizações (CLARK, 2003; WHITTINGTON, 2004).

Existem várias opções teóricas e epistemológicas no campo das ciências sociais que podem explicar a prática social e evitar as clássicas dicotomias entre determinismo/voluntarismo, objetivismo/subjetivismo. Para Pozzebon (2004) trata-se de uma questão de “afinidade ontológica” (p. 250), ou seja, o relacionamento entre o pesquisador e a explicação teórica sobre determinado fenômeno social. Ainda assim, vale ressaltar que nenhuma delas encerra os debates ou oferece fácil solução para o problema mais conhecido e difícil: o relacionamento entre agência e estrutura. A teoria da estruturação (GIDDENS, 2003) é apenas uma das várias alternativas que vai além das formas dualistas de pensamento, propondo forma de análise social que evita a histórica divisão entre as visões deterministas e voluntaristas (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2005).

Autores como Giddens (2003) e Bourdieu (1984) promoveram esforços na sociologia em busca de síntese das perspectivas objetivas e a subjetivas tendo como objeto de análise as práticas sociais. Os autores têm como ponto comum a superação da dicotomia ação-estrutura e guardadas as diferenças teóricas, podem estimular a compreensão da relação entre os níveis macro e micro-organizacionais (PECI, 2003).

A teoria da estruturação de Giddens (2003) imprime uma visão dinâmica quanto à relação agência-estrutura para estudar a ação de atores individuais. O autor recusa pressupostos tanto da primazia concedida à ação sobre a conduta humana defendida pelas sociologias interpretativas

quanto à primazia da estrutura sobre ação e seus efeitos restritivos vinculados ao funcionalismo e estruturalismo. Giddens, portanto, refuta a análise da sociedade/estrutura e indivíduo/agentes tidos até então como níveis de realidade ontologicamente distintos, argumentando em favor da dualidade e não do dualismo:

“O domínio básico de estudo das ciências sociais, de acordo com a teoria da estruturação, não é a experiência do ator individual nem a existência de qualquer forma de totalidade social, mas as práticas sociais ordenadas no espaço e tempo” (GIDDENS, 2003, pág. 2).

O conceito de dualidade da estrutura é central na teoria da estruturação e expressa o inter-relacionamento entre estrutura e agência, tal como ocorre nas práticas sociais (PECI, 2003; RODRIGUES FILHO e SILVA, 2001). Em consonância com a teoria da estruturação, o momento de produção da ação corresponde também a um momento de reprodução nos contextos da vida social. Desta forma a constituição de agentes e estruturas não são dois conjuntos de fenômenos independentes e isolados, ou seja, um dualismo, mas representam uma dualidade. De acordo com o conceito da dualidade da estrutura, as propriedades estruturais de sistemas sociais são, ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam (GIDDENS, 2003).

A dualidade da estrutura trata o espaço social como jogo recíproco envolvendo agentes em disputa por recursos no tempo e no espaço. Através deste conceito, a estrutura tanto define regras quanto recursos (RODRIGUES FILHO e SILVA, 2001). A estrutura corresponde ao fluxo de ações institucionalizadas que restringem a ação, práticas situadas (BERTILSSON, 1984). Os recursos são propriedades estruturadas de sistemas sociais, definidos e reproduzidos por agentes, portanto são veículos através dos quais o poder é exercido, mobilizado. Um agente deixa de ser se perde a capacidade de “criar uma diferença”, isto é, exercer alguma espécie de poder. Quanto às regras da vida social, são convenções sociais onde o conhecimento dos atores também abrange conhecimento dos contextos nos quais se aplicam, funcionando como guias que orientam as ações humanas (JUNQUILHO, 2003).

As relações de poder não necessariamente determinam ações perenes, pois permitem possibilidade ao subordinado para influenciar a ação daquele que ocupa posição dominante, ou seja, os agentes mesmo em situações adversas dispõem de recursos para viabilizar a ação (PECI, 2003; JUNQUILHO, 2003). Como os sistemas sociais possuem assimetria de recursos

disponíveis para os agentes, modificações na estrutura sempre são possíveis. Sendo assim as práticas sociais refletem a forma com que os gerentes mobilizam conhecimentos estabelecidos e legitimados socialmente para viabilizar ações nas organizações.

De fato a grande contribuição da teoria da estruturação está em permitir relacionar a ação dos atores organizacionais que ocorrem em nível micro às estruturas sociais, à perspectiva de análise macro, refutando-se determinismos entre ação e estrutura. As proposições teóricas de Bourdieu (1984; ver PAÇO-CUNHA et al., 2006), por exemplo, caracteriza-se por possuir grau de determinismo mais rígido quando comparado às propostas teóricas de Giddens (PECI, 2003).

Apesar de trazer grandes contribuições, a teoria da estruturação (TE) é complexa. O fato de estar baseada em proposições amplas sobre conceitos que operam em alto nível de abstração, propicia diversas e contraditórias interpretações gerando grandes dificuldades de adaptação aos métodos de pesquisa. As proposições e conceitos possuem valores potenciais, mas por operarem em alto nível de abstração, é tida como uma meta-teoria (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2005; BERTILSSON, 1984).

A teoria da estruturação deve ser, portanto, utilizada de forma seletiva em trabalhos empíricos mais como orientação do que guia prático para pesquisa, como por exemplo, o conceito de dualidade da estrutura. Pozzebon e Pinsonneault (2005) reiteram que não há manual disponível para guiar aplicação empírica da teoria da estruturação.

O conceito de dualidade da estrutura é a essência da TE e pode ser importante tanto para planejar a investigação quanto para interpretar os resultados. As noções de tempo e espaço são de igual importância e também apresentam características-chave para compreender as propriedades dos sistemas sociais. O contexto dos padrões institucionalizados, resultantes das interações diárias em determinado espaço e tempo, é igualmente importante quando se quer entender prática social.

Uma das formas de superar as dificuldades operacionais nas pesquisas que utilizam a teoria da estruturação é o uso de narrativas (BARRY e ELMES, 1997) como formas de organizar, analisar e criar sentido (*sensemaking*) dos dados empíricos. A própria teoria de *sensemaking* (WEICK, 1995) pode ser complementada com a teoria de estruturação. Utilizando o conceito de dualidade da estrutura, pode-se dizer que as estruturas sociais formam e são formadas pelas práticas de *sensemaking* (WRIGHT et al., 2000).

Os gerentes ligados à área de marketing, possuem motivações para criar sentido sobre do conceito de OPM que pode por diversas razões, gerar concepções diferentes a respeito das suas práticas e correspondentemente influenciar sua concepção de mercado. Mais do que um processo interpretativo individual, a criação de sentido também é um processo social, através do qual “*people make sense of things by seeing a world on which they already imposed what they believe*” (WEICK, 1995, pág. 15).

Os estudos sobre *Sensemaking* (SM) despontam na década de 1990. O importante trabalho de Gioia e Chittipeddi (1991) insere *sensemaking* na área de estratégia. Neste trabalho os autores afirmam que o início da mudança estratégica pode ser observado como um processo em que os principais executivos forjam um sentido para que a visão da organização seja alterada, e se engajam em um ciclo de processos de negociação para influenciar os principais atores envolvidos para que esta visão seja aceita. Ainda segundo os autores, *sensemaking* se refere aos processos de construção e reconstrução do significado pelas partes interessadas na tentativa de desenvolver um *framework* para a compreensão da mudança estratégica pretendida; lidam com processos de compreensão de uma visão que estimula a mudança estratégica.

Geralmente os trabalhos sobre *sensemaking* utilizam entrevistas em profundidade para coletar dados através de narrativas, discursos. Apesar da influência da obra de Weick (1995) na literatura de estratégia, *sensemaking* tem como unidade de análise o indivíduo³. Talvez por isso alguns autores afirmem a literatura mais conhecida não reconhece o impacto dos fatores micro, meso e macro nas organizações (CRAIG-LEES, 2001; WRIGHT et al., 2000). *Sensemaking* é um processo que requer identificação, descrição e explicação sobre eventos, em outras palavras, trata-se de um processo de pensamento que usa explicações retrospectivas, abrangendo a seqüência em que ocorrem ao longo do tempo. Outra crítica direcionada a obra de Weick (1995) é que o autor não é preciso quanto à constituição do “*sense*”, nem descreve sua operação (CRAIG-LEES, 2001).

Em geral gerentes precisam de conhecimento sobre como proceder em uma organização orientada para o mercado. Para que esse conhecimento seja útil, deve-se atribuir significado ajustado ao contexto em que atua. A compreensão do conceito de OPM, tanto quanto das atividades relacionadas, varia entre os gerentes mesmo quando estes atuam na mesma indústria

³Este trabalho apesar de reconhecer, não tratará da dimensão coletiva de SM

(OTTESEN e GRONHAUG, 2002), tornando-se mais problemático em empresas ex-estatais dadas as diferentes orientações provenientes da formação histórica deste tipo de organização.

Ottesen e Gronhaug (2002) estudaram como os constructos teóricos podem ser entendidos e usados pelos gerentes. Uma razão poderia ser que o conceito de OPM é consolidado pelos gerentes quando relacionado ao cenário competitivo e ao mercado em que atua, consubstanciando suas percepções sobre o contexto. Pode-se argumentar que o conceito de OPM forma e é formado pelas regras e recursos disponíveis nas estruturas sociais. Isto indica que sua adoção e interpretação do conceito de OPM esta relacionado à necessidade dos atores de aprimorar conhecimento disponível que lhes conduza a consecução dos objetivos organizacionais. Portanto, seu entendimento sobre o que é OPM às vezes foge àquilo que consta na literatura acadêmica, ou seja, adotam parcialmente o conceito de OPM, criando sua própria noção adaptada ao contexto em que atua para melhorar o desempenho da empresa.

A compreensão seqüencial do fluxo de eventos ao longo do tempo é uma exigência crucial da Escola Processual, pois reconhece que condições do passado repercutem sobre o presente e sobre as projeções do futuro (PETTIGREW, 1997). Ações orientam processos, mas processos não podem ser explicados apenas se referindo a capacidade de agência individual ou coletiva.

Rouleau (2005) estudou as dimensões de *sensemaking* na interface da organização, envolvendo gerentes e clientes. Segundo a autora o processo de *sensemaking* está vinculado às práticas diárias dos gerentes, que interpretam e “vendem” mudança estratégica não só para os membros de diferentes níveis hierárquicos da organização, mas para os clientes e outros *stakeholders*. Vale ressaltar que os gerentes recorrem às estruturas sociais estabelecidas em determinado momento para legitimar suas construções simbólicas do mercado, o que aproxima a literatura de *sensemaking* à teoria da estruturação.

A “gestão” de significados refere-se ao processo de construção simbólica utilizada para criar legitimidade, idéias e ações. Se tomarmos o processo de mudança estratégica como um conflito de idéias e racionalidades entre indivíduos e grupos, então os mecanismos utilizados para legitimar estas idéias são críticos. O conteúdo da mudança estratégica é um processo de legitimação moldado por condições políticas e culturais, geralmente expressados em termos políticos e analíticos. O reconhecimento da transformação de uma empresa envolve desafiar ideologias dominantes, culturas, significados e relacionamento de poder nas organizações, torna

claro o “por que” e “como” processos de criação e estabelecimento de mudanças podem ser difíceis (PETTIGREW, 1987).

Portanto o processo de construção e difusão de sentido deve ser considerado dentro do contexto social para compreender como os gerentes interpretam e representam as orientações estratégicas. Padrões de *sensemaking* sobre orientações estratégicas são produzidos e reproduzidos diariamente, o que reforça a idéia de pesquisar OPM como prática social. Para Rouleau (2005) esses processos estão ancorados tanto no conhecimento tácito dos gerentes quanto no contexto social.

Usando narrativas e discursos individuais pode-se descrever como gerentes criam sentido do passado, lidam com o presente e planejam o futuro. A atenção sobre o contexto ajuda a esclarecer como gerentes interpretam OPM e criam correspondentes sentidos visto que esses processos estão intrinsecamente ligados ao contexto sócio-cultural, que permite aos gerentes atribuir múltiplos significados a fatos objetivos (ROULEAU, 2005).

Os estudos de *sensemaking* de certa forma marcam a recuperação do agente. O conhecimento do agente é escasso enquanto que o conhecimento sobre a estrutura é abundante refletindo o domínio do paradigma estruturalista da sociologia na pesquisa organizacional. Porém, conhecimento dos fatores que influenciam como os indivíduos nas organizações interpretam dados e criam sentido ainda é limitado (CRAIG-LEES, 2001).

2.4. Constituição de *framework* para a pesquisa

Como salientado nas seções anteriores, os debates sobre a expansão do conceito de marketing, inicialmente desenvolvido em empresas privadas, a todos os tipos de organização ainda mantêm vigor. Enquanto alguns autores defendem esta proposição argumentando que todas as organizações desenvolvem atividades de marketing (KOTLER e LEVY, 1969), outros autores argumentam que a base teórica deste tipo de “marketing” é demasiadamente limitada para promover generalização do conceito. Estes defendem outra forma de “ampliação” do conceito de marketing a partir da inclusão de disciplinas como ciência política e sociologia (ARNDT, 1978; HUTT et al., 1986).

A abordagem gerencial de marketing desenvolvida na década de 1960 corresponde a “*narrow thesis of marketing*”. Esta idéia de marketing é restrita demais para lidar com as diversas dimensões do mercado, com especial destaque para as transações políticas. Pode-se argumentar que em parte esta noção restrita de marketing é responsável pela crise da área acentuada na década de 1980 com a emergência e a consolidação do planejamento estratégico. Os aspectos estratégicos sobre como tratar mercado foram capturados pela alta hierarquia das organizações restando à área de marketing o relacionamento em nível de produto e estímulo de demanda.

A emergência do conceito de OPM na década de 1990 (KHOLI e JARWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990) ajudou a erguer grandes obstáculos para o desenvolvimento da área de marketing (FARIA, 2006b). Em consonância com o domínio do positivismo estatístico na área de marketing, a importância deste conceito deve-se ao fato de estar associado positivamente ao desempenho superior quando comparado a outras orientações estratégicas e também aos discursos da globalização e de mercado.

OPM como implementação do conceito de marketing foi desenvolvido em contexto norte-americano, portanto, associado ao desenvolvimento político-econômico daquele país. As dificuldades encontradas para a implementação do conceito de OPM nos contextos dos países em desenvolvimento podem estar associadas às influências e peculiaridades institucionais dos governos, das entidades representativas da sociedade civil, bem como o próprio desenvolvimento sócio-histórico destes países (KNIGHTS et al., 1994; DALGIC, 1998). Ao contrário do que apregoa as pesquisas de OPM, o contexto parece exercer influência sobre a implementação do conceito.

Ao mesmo tempo pesquisadores baseados em economias desenvolvidas reconhecem a importância que os países emergentes terão nos próximos anos. A partir de então, desenvolvem agendas de pesquisa com a finalidade de gerar conhecimento em marketing para que as empresas sediadas em países desenvolvidos operem no contexto dos países emergentes. Ademais os esforços dessas agendas de pesquisa contribuem para aprimorar conhecimento reunido pela área até então.

Os países emergentes têm, portanto, importância fundamental para o desenvolvimento da área de marketing. Porém, o que se percebe no Brasil, é que pesquisadores da área de marketing continuam a reproduzir pesquisas e a consumir conhecimento gerado em outros contextos de forma acrítica, não reconhecendo a possibilidade de gerar conhecimento “local” e contribuir para o desenvolvimento da disciplina através de importantes questionamentos. Um dos possíveis motivos pode ser o fato de que: desafiar o conhecimento estabelecido recorrendo a outros aportes teóricos e outras metodologias para realização de pesquisas, marginalizadas pelo *mainstream* na área de marketing, podem não ser reconhecidas como “legítimas” pelos principais periódicos (HUNT, 1994).

O movimento internacional originado nos governos Reagan e Thatcher sobre o papel do Estado na economia gerou implicações e fomentou processo de privatização em vários países. O processo de privatização gera um tipo de organização muito particular ainda negligenciado tanto pela literatura de marketing quanto de estratégia: as empresas ex-estatais. As empresas ex-estatais possuem padrões de ação de organizações de mercado preservando ainda ações decorrentes de seu passado ainda como organização estatal. Essas organizações geralmente atuam em mercados regulados pelo Estado por meio de agências com o objetivo de fiscalizar, monitorar e impor sanções sempre em defesa do bem estar da sociedade.

A proposição de expansão da abordagem gerencial de marketing para todas as organizações defendida na década de 1960, mais ainda, a expansão do conceito de marketing através de OPM para países com diferentes contextos institucionais e níveis de desenvolvimento econômico podem ser problematizados a partir do estudo de empresas ex-estatais no Brasil. Para essas empresas mercado possui natureza ambígua.

Em suas concepções dominantes, tanto o conceito de marketing quanto conceito de OPM são insuficientes para compreensão de dimensões que retratam o mercado das empresas ex-

estatais, sendo necessário recorrer a outras áreas do conhecimento, o que justifica a constituição de *framework* específico para os objetivos desta pesquisa.

Através do reconhecimento de comportamentos estratégicos dos atores organizacionais e sua capacidade de agência argumenta-se que estes são capazes de prover sentido às dimensões de mercado não contempladas pelas teorias estabelecidas de marketing. A aproximação da literatura de *Sensemaking* aos conceitos da teoria da estruturação permite o estudo do conceito de OPM como prática social em três níveis de análise: Macro, Meso e Micro. O *framework* abrange as seguintes discussões:

- O conceito de OPM não é claro a respeito do que é “mercado” para as organizações. A representação dominante de marketing através da abordagem gerencial, baseia-se nos pressupostos da economia neoclássica, cujo foco reside na dimensão econômica dos mercados. No caso específico das empresas ex-estatais, a compreensão da dimensão política é imprescindível dado estreito relacionamento com órgãos públicos. Esta dimensão pode ser reconhecida através das discussões que tiveram início na década de 1970 e se estenderam até meados da década de 1980, porém, sempre à margem do que constitui o *mainstream* da área de marketing. Como a literatura é restrita, recorre-se também a trabalhos relacionados à abordagem sistêmica de estratégia (WHITTINGTON, 2002).

- A implantação de cultura de mercado em empresas ex-estatais reflete esforço para reduzir as diferentes concepções de OPM inerentes à natureza híbrida dessas empresas e que podem minar controle da organização sobre a implementação das estratégias. Admite-se, portanto, que cultura organizacional é plural e não singular como o conceito de OPM prescreve. As discussões sobre a natureza híbrida das organizações geralmente estão associadas à área de administração pública.

- As categorias de comportamento estratégico induzido e autônomo propostas por Burgelman (1983a) ajudam a explicar como valores de mercado instituídos pela alta hierarquia contribuem para a formação da cultura e dos discursos de mercado em empresas ex-estatais. A concepção de Burgelman (1983a) é importante porque admite tanto a indução de comportamento estratégico quanto níveis de autonomia aos atores organizacionais, evitando concepções funcionalistas sobre OPM. O comportamento estratégico induzido pode ser identificado a partir de discursos característicos de organizações de mercado enquanto que o comportamento

estratégico autônomo pode ser identificado através de discursos e concepções de mercado diferentes da estabelecida pela cultura de OPM.

- O foco no mercado é o ponto de intersecção das abordagens dominantes de estratégia e de marketing, tendendo a tratar processos organizacionais de forma reducionista, simplista, como “*black box*”. O conceito de OPM estaria mais próximo das abordagens clássicas de estratégia. As abordagens processuais de estratégias criticam as concepções clássicas, concentrando-se em processos organizacionais e em questões políticas e de poder. Para a maioria dos pesquisadores da abordagem processual, estratégia consiste em padrão consistente de ação desenvolvido ao longo do tempo. Ainda assim as abordagens processuais não oferecem alternativa concreta às abordagens clássicas e desconsideram questões mais amplas relacionadas ao contexto histórico-social.

- As agendas de pesquisa recentes recomendam tratar estratégia como prática social visto que pouco se sabe sobre as atividades dos estrategistas (WHITTINGTON, 2006). Esta concepção de estratégia permite relacionar aspectos mais amplos do contexto com as práticas realizadas pelos estrategistas. As diferentes concepções de OPM decorrem dos processos de criação de sentido (*sensemaking*) dos atores a respeito de mercado. Em empresas ex-estatais atores são influenciados pela constituição histórica da organização ao mesmo tempo em que tecem relacionamentos entre a prática e o contexto para lidar com novas situações. Através do processo de criação de sentido ator pode representar o mercado atribuindo significado, ao contrário do que permite as teorias deterministas em que o ambiente impõe o padrão de ação estratégico. No entanto este conceito comumente possui nível de análise individual, permitindo que o ator constitua a realidade sem interferência do pesquisador ou com a mínima possível, portanto o acesso aos dados corretos para pesquisa torna-se mais difícil.

- A análise de narrativas e discursos sobre reconstituição de eventos, viabiliza o acesso ao processo de construção e difusão do significado entre os membros da organização em contexto social específico. Os gerentes criam sentido sobre evento passado de forma a influenciar a forma como lidam com o presente e futuro (GIOIA e CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005). O acesso à riqueza dos elementos simbólicos e discursivos oferece uma visão mais contextualizada e ativa em comparação àquelas associadas às alas objetivistas da escola cognitiva (MINTZBERG et al., 2000) limitadas à comprovação estatística ou simples da formação de esquemas interpretativos.

- Recorrendo às teorias sociais busca-se estabelecer níveis de análise em níveis micro, meso e macro. Dessa forma, o conceito de dualidade da estrutura de Giddens (2003) serve não só a este propósito, mas também como mediador das influências da estrutura sobre a conduta humana sem desconsiderar a capacidade de agência do indivíduo em mobilizar recursos por ela disponibilizados.

O esquema representado pela figura 3 (pág. 69) tem clara inspiração na matriz Whittington (2002) com algumas modificações para atender aos fins específicos desta pesquisa. As literaturas dominantes da área de marketing foram aproximadas das abordagens clássicas de estratégia, ambas com ênfase no mercado, fundamentadas em pressupostos da economia neoclássica e tratando a organização como “*black box*”.

Dentre os objetivos estabelecidos para esta pesquisa, opta-se por privilegiar os quadrantes inferiores da matriz. Argumenta-se que nem sempre a maximização dos lucros seja o único objetivo das empresas ex-estatais, admitindo-se a existência de objetivos mais plurais. Ao contrário das abordagens clássicas de estratégia e da literatura dominante de marketing, as abordagens processuais proporcionam maior proximidade junto ao praticante e pode ajudar para esclarecer as agendas de pesquisa preocupadas com questões de relevância sobre implementação nestas duas áreas. Já as concepções da abordagem sistêmica de estratégia, vinculada ao contexto em que a estratégia é praticada, e as concepções de marketing marginalizadas pela literatura dominante, que propunham extensão do entendimento de marketing via economia política, contribuem para o entendimento de aspectos relacionados ao setor de telecomunicações no Brasil.

Aspectos micro (abordagem processual) e macro (abordagens sistêmicas e concepções mais amplas de marketing) serão relacionados através da idéia de *sensemaking* como prática social.

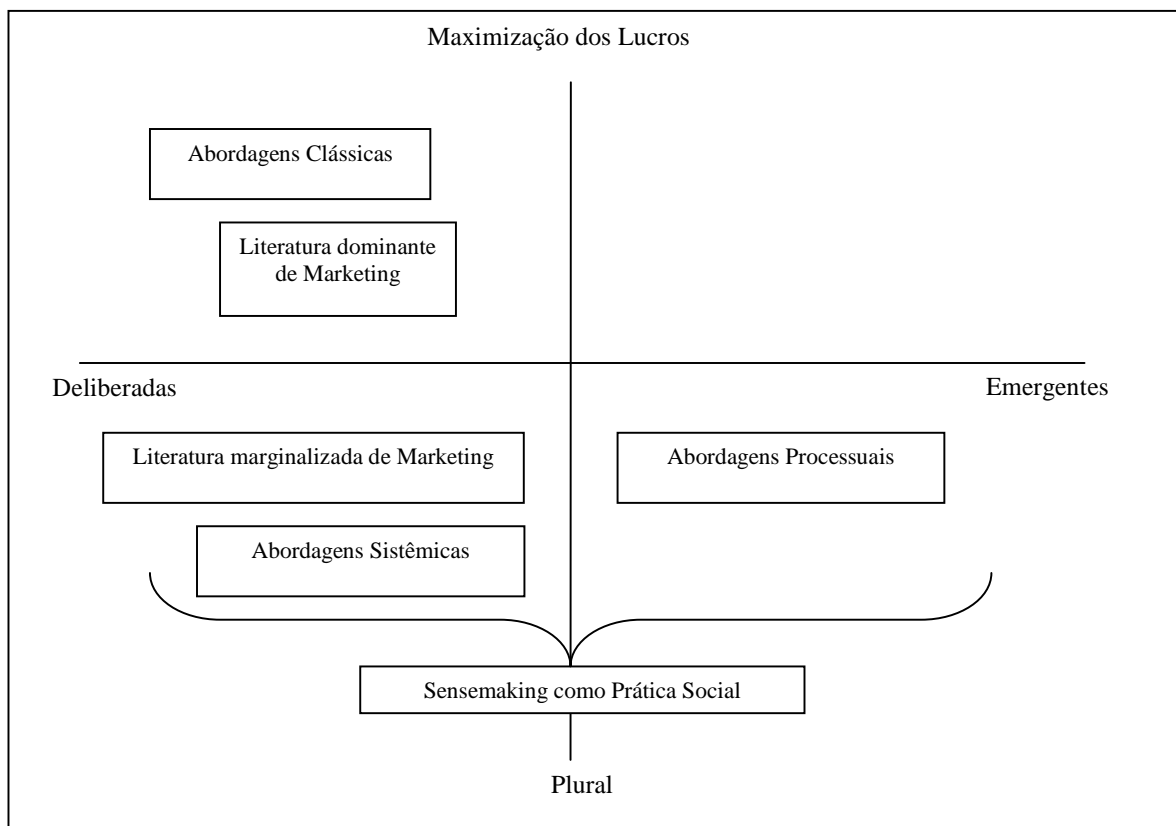


Figura 3 – Representação gráfica do Framework para a pesquisa
Fonte: Baseado na matriz estratégica de Whittington (2002)

2.5. O mercado de telecomunicações no Brasil

O objetivo desta seção é apresentar de forma sucinta a evolução do marco regulatório do setor de telecomunicações no Brasil. Esta revisão abrange desde a criação do Sistema Telebrás e do estabelecimento da estrutura de mercado baseado no monopólio estatal, até o cenário pós-privatização.

2.5.1. Breve Histórico sobre o Setor de Telecomunicações

Os movimentos de reforma do Estado e os elevados investimentos estrangeiros estimularam a globalização das telecomunicações. Em países desenvolvidos como Inglaterra e Canadá o processo de privatização ocorreu na década de 1980, enquanto que os países emergentes reestruturaram o setor de telecomunicações ao longo da década de 1990 (DOH e TEEGEN, 2003). Dentre as privatizações que ocorreram nesses países, o caso brasileiro ganha destaque por figurar entre as maiores do mundo.

As novas configurações do mercado de telecomunicações estão associadas à introdução da competição através da abertura dos mercados e à evolução da tecnologia, que permite a consolidação da tendência à convergência dos diversos segmentos do setor (PIRES e DORES, 2000).

Nesse contexto, observa-se a adaptação das empresas *incumbentes*⁴ à nova configuração para manter níveis de desempenho aceitáveis e a atuação das empresas *entrantes* que em primeiro momento atuam em nichos específicos do mercado. Segundo Pires e Dores (2000), a consequência mais imediata para as empresas *incumbentes* é a redução das margens de lucro em virtude da “commoditização” dos serviços de telefonia fixa local e de longa distância, justamente os serviços mais relevantes na composição de suas receitas. Para essas empresas, os serviços de telefonia fixa perdem sua importância na composição da receita para os novos serviços oferecidos pela telefonia móvel, pela transmissão de dados e pela internet que possuem maior potencial para elevar a receita média por assinante. Em países como os EUA esta tendência já é uma realidade (PIRES e DORES, 2000).

⁴ Empresas resultantes do processo de privatização

As empresas *incumbentes* possuem obrigações quanto à universalização na prestação de serviços. A perda de grande parcela de tráfego na telefonia fixa, ainda principal fonte de receita para as *incumbentes*, pode inviabilizar o financiamento destinado ao cumprimento dessas exigências. Como as receitas estão pressionadas em função da regulação, da concorrência e do surgimento de novas tecnologias como *VoIP*, o retorno sobre as redes fixas, tende ao declínio, o que poderá comprometer os investimentos em infra-estrutura (BEARDSLEY, ENRIQUEZ e GARCIA, 2004).

Na maioria dos mercados, a conexão de “última milha” entre os consumidores e o restante da rede permanece sob o controle das *incumbentes*. No que tange à regulação, quebrar esse domínio pode acarretar sérios problemas, podendo não aumentar a competitividade do setor e conduzir a um novo tipo de mercado dominante, provavelmente de telefonia móvel (BEARDSLEY, ENRIQUEZ e GARCIA, 2004). Os problemas podem ser mais graves em países emergentes onde a infra-estrutura não está completamente desenvolvida.

O processo de convergência tecnológica⁵ acirra a competitividade entre as operadoras de todos os segmentos de telecomunicações a partir da oferta e diferenciação de serviços integrados. Além de otimizar a utilização de suas redes e tornar mais difícil para o cliente trocar o conjunto de serviços integrados, já que por muitas vezes envolve a troca de dispositivos físicos ligados à tecnologia, o processo de convergência proporciona a oferta de serviços mais lucrativos que os de telefonia fixa. Isto motiva processo de fusões e aquisições no mercado de telecomunicações (PIRES e DORES, 2000). As inovações tecnológicas permitem redução de custos, aumento da capacidade de transmissão de suas redes e viabilizam a convergência tecnológica de serviços oferecidos por distintas redes (TV a cabo, móvel, telefonia local e de longa distância, transmissão de dados) (PIRES e DORES, 2000).

Neste cenário as empresas *incumbentes* podem cortar custos, promover outros serviços e influenciar as decisões dos reguladores para manter a competitividade nos mercados. Países da Europa já demonstraram preocupação em adequar a regulação aos efeitos do processo de convergência (FRANKLIN JUNIOR, 2003). As fronteiras dos mercados da telefonia móvel e fixa, por exemplo, se misturaram a tal ponto em que não podem ser considerados separados, uma vez que concorrem entre si (BEARDSLEY, ENRIQUEZ e GARCIA, 2004).

⁵ Segundo Neves (2002) o processo de convergência tecnológica está relacionado ao uso de uma rede para tráfego de voz e dados, proporcionando meio único para serviços atualmente separados, com conteúdo multimídia.

A evolução do mercado de telecomunicações exige a revisão das fronteiras do setor. Em geral o setor de telecomunicações é dividido nos seguintes segmentos: serviço telefônico fixo comutado, serviços móveis, serviço de comunicação de massa (radiofusão e TV por assinatura) e serviços multimídia (comunicação de dados, linha dedicada) (NEVES, 2002). Com o processo de convergência tecnológica, forte tendência para as próximas décadas, haverá a fusão de segmentos antes isolados (NEVES, 2002) que terá impacto tanto para as empresas quanto para os órgãos reguladores.

Nas últimas décadas, o setor de telecomunicações no Brasil passou por transformações estruturais significativas. De um sistema monopolista estatal provedor de serviços de telecomunicações para um setor baseado na concessão pública a empresas privadas. Os quadros 3, 4, 5 e 6 abaixo expõem os valores desse mercado no Brasil.

Ativo Total	Lucro Líquido	Rec.oper. líquida	Patrimônio Líquido	Número de Empresas
(R\$ milhões) 136.251	(R\$ milhões) 2.854	(R\$ milhões) 76.886	(R\$ milhões) 71.292	31

Quadro 3 – Os números do setor de telecomunicações no Brasil (2005)

Fonte: Conjuntura Econômica (2006, p. 64)

Linhas Instaladas	42,1 milhões
Linhas em serviço	37,2 milhões
Telefones Públicos (TUPs)	1,2 milhão
Densidade telefônica	21,5 terminais por 100 habitantes
Empresas que operam no setor	6 concessionárias e 21 autorizadas
Percentual de domicílios com telefone fixo	48,90%

Quadro 4 – Informações sobre a infra-estrutura do segmento de telefonia fixa do setor de telecomunicações

Fonte: Anuário Exame (2006, p. 123)

O SETOR NO MUNDO			
Telefones (Milhões)	Total	Fixo	Celular
1º China	743,8	350,4	393,4
2º Estados Unidos	394,1	192,5	201,6
3º Rússia	160,1	40,1	120
4º Japão	153,4	58,7	94,7
5º Alemanha	134,2	55	79,2
6º Brasil	134	42,3	91,7
7º Índia	124,8	48,8	76
8º Itália	96,5	25	71,5
9º Reino Unido	94,7	33,7	61
10º França	83,7	35,7	48

Quadro 6 – Posição do Brasil em relação ao Mercado Mundial
Fonte: Anuário Exame (2006a, p. 117).

Antes de discorrer sobre a atual configuração da estrutura do mercado de telecomunicações, faz-se necessário breve entendimento sobre a constituição histórica deste setor no Brasil.

A intervenção do Estado no setor de telecomunicações foi marcante entre as décadas de 1950 e 1970, dada relevância estratégica do setor para o desenvolvimento do país. De fato, o objetivo de promover a integração nacional ajudou a aumentar a relevância do setor de telecomunicações frente aos demais setores da economia. No final da década de 50, existiam aproximadamente mil companhias telefônicas, com grandes dificuldades operacionais, sem padronização e conseqüentemente, sem interconexão (NEVES, 2002).

Nos anos 60, com o reconhecimento da importância estratégica para a integração e o desenvolvimento nacional, o setor de telecomunicações teve sua primeira ação governamental com a Lei 4.117, de 27 de agosto de 1962, que instituía o Código Brasileiro de Telecomunicações e disciplinava a prestação do serviço, colocando-o sob controle de uma autoridade governamental, o Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel) (NEVES, 2002).

Segundo Novaes (2000), o Código de 1962 estabelecia política de telecomunicações a partir dos seguintes itens:

- Definição da competência do Estado;
- Definição e classificação dos serviços de telecomunicações;

	2004	2005	2006
Japão	57%	100%	100%
França	5%	60%	90%
China	1%	14%	25%
Brasil	1%	8%	20%
EUA	1%	6%	20%

Quadro 5 – Domicílios com internet rápida que têm VoIP.
Fonte: Exame (2005, p. 9).

- Criação do Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel), órgão regulador para o setor posteriormente extinto no governo Collor;
- Autorização do Poder Executivo para constituição de empresa estatal (Embratel) com o fim de explorar diretamente os serviços de telecomunicações de longa distância;
- Criação do Fundo Nacional de Telecomunicações;

Em 1967, foi criado o Ministério das Comunicações, o qual passou a fiscalizar as diversas concessionárias de serviço telefônico, vinculando-se a este o Contel e a Embratel. O Ministério das Comunicações propôs uma nova estrutura para o setor com o objetivo de consolidar a política governamental iniciada em 1962. Por meio da Lei 5.792, de 11 de julho de 1972, foi criada a Telecomunicações Brasileiras SA (Telebrás), também vinculada ao Ministério das Comunicações, com atribuições de planejar, implantar e operar o Sistema Nacional de Telecomunicações (NEVES, 2002). Por meio desta lei a Telebrás poderia incorporar as empresas prestadoras de serviço cujas concessões fossem expirando além do direito de promover desapropriações de empresas telefônicas privadas e transferir os ativos para as suas subsidiárias. Como uma *holding*, a Telebrás não possuía atividade operacional. Sua principal função, além de coordenar a implementação política do setor, era a de centralizar a captação de recursos para financiar os investimentos das subsidiárias (NOVAES, 2000).

A Telebrás seria, portanto, a grande prestadora estatal dos serviços de telecomunicações tendo como missão contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país. A implantação em cada estado uma empresa-pólo promoveu de fato a incorporação das companhias telefônicas existentes, pela aquisição de seus acervos ou de seus controles acionários. Sendo assim o sistema era operado através de uma empresa *holding*, formada por 26 empresas estaduais e uma operadora de telecomunicações de longa-distância, nacional e internacional (Embratel) correspondendo por mais de 95% dos serviços públicos de telecomunicações do país (CONSIDERA et al., 2002). Isso alterou profundamente a configuração do mercado de telecomunicações vigente fazendo com que o ano de 1972 se constituísse num marco de mudanças estruturais no setor (NEVES, 2002).

Dentro do contexto em que foram criadas, a Embratel e a Telebrás tiveram importância na unificação e na criação da rede básica de telefonia para o país. O processo de consolidação de

quase mil empresas permitiu atingir as necessárias economias de escala e a captação de recursos para investimentos no setor (NOVAES, 2000).

Nos anos 80, porém, as modificações do cenário político e a conturbada situação político-econômica do país reverteram o ritmo acelerado do setor. Do ponto de vista internacional, também ao longo desta década, iniciaram-se processos de privatização das principais operadoras estatais em países desenvolvidos (AT&T nos EUA e British Telecom no Reino Unido).

A partir desta década, os reajustes de tarifa inferiores à inflação, implantação de subsídios cruzados⁶ nos produtos, a politização dos cargos executivos das estatais, as restrições impostas pelo governo federal ao uso do FNT e do lucro operacional da Telebrás, reduziram a capacidade de investimento e ajudaram a formação da demanda reprimida (NEVES, 2002). Neste momento o Estado era incapaz de atender à população quanto ao provimento de serviços telefônicos.

Ao final dos anos 1980, o modelo monopolista estatal mostrava sinais de esgotamento. O setor de telecomunicações já estava em mudança acelerada em termos tecnológicos e exigia agilidade das operadoras para atender à crescente demanda por serviços cada vez mais especializados e sofisticados. A Telebrás e as suas subsidiárias não apresentavam condições de atender a esta crescente demanda por investimentos, pois estava sujeita como empresa estatal, à ampla regulamentação por parte dos órgãos públicos como Ministérios das Comunicações, da Fazenda e Planejamento. Portanto, assim como as demais empresas estatais, não tinha liberdade para decidir sobre seu próprio nível de investimento uma vez que este era definido pelo Ministério do Planejamento e geralmente era diferente do nível requerido pelas empresas do Sistema Telebrás (NOVAES, 2000).

A dependência da Telebrás de outros órgãos para determinar o seu nível de endividamento explica o chamado “autofinanciamento” para viabilizar a expansão da rede de telefonia. Por meio desse sistema, o consumidor podia financiar sua própria linha telefônica ao pagar uma quantia antecipada à subsidiária da Telebrás operando no estado de domicílio do consumidor. A empresa telefônica, por sua vez deveria fazer a instalação da linha em um prazo estabelecido de 24 meses e em troca o consumidor recebia ações da Telebrás. Desta forma, configurou-se um mercado paralelo para os assinantes que não podiam dispor de tanto tempo até o recebimento de uma nova linha telefônica, como era o caso das empresas e dos profissionais liberais (NEVES, 2002).

⁶ Segundo Neves (2002) as operadoras ganhavam na longa distância compensações sobre as perdas no serviço local.

2.5.2. O Processo de Privatização do Setor de Telecomunicações

A situação institucional do setor de telecomunicações, era em grande parte limitada pela Lei 4.117, de 27 de agosto de 1962, que instituiu o Código Brasileiro de Telecomunicações. A aprovação da Emenda Constitucional nº 8, em 15 de agosto de 1995, mudou o artigo 21 da Constituição de 1988, decretando fim ao monopólio estatal na operação dos serviços de telecomunicações. Em 1995, a Telebrás detinha aproximadamente 13 milhões de linhas instaladas, controlava o maior sistema telefônico da América Latina, sendo a 11º do mundo (NOVAES, 2000).

Em um país de dimensões continentais e com desigualdades regionais marcantes a Telebrás servia como instrumento de transferência de recursos das regiões mais ricas para as menos favorecidas. O objetivo era promover o desenvolvimento mais equilibrado da telefonia no Brasil. Em 1996, a Telesp, maior operadora do sistema, transferia 35% da receita de suas chamadas interurbanas e internacionais originadas em São Paulo para a Embratel, enquanto as companhias localizadas nos Estados do Norte e Nordeste transferiam apenas 10% da receita do seu tráfego interurbano (NOVAES, 2000). Neste sistema, a Embratel era o instrumento utilizado para operacionalizar os subsídios cruzados⁷, através da transferência de receita das operadoras mais eficientes e localizadas em regiões mais favorecidas economicamente para as operadoras do Norte/Nordeste do país ou para companhias que apresentavam ineficiência operacional como a Telerj (NOVAES, 2000).

Para reverter as disfunções geradas pelo modelo estatal, formulou-se nova proposta para reestruturação do setor, com marco na promulgação da Lei Geral de Telecomunicações⁸ (LGT), Lei 9.472, de 16 de julho de 1997. Esta lei atribuía importância à iniciativa privada em prover serviços de telecomunicações, sendo suas atividades guiadas por um arcabouço regulatório estável e por uma agência nacional reguladora independente, ambos necessários para construção de um ambiente institucional propício para a transformação da estrutura de mercado monopolista em mercado competitivo. O objetivo de tal revisão era retomar o investimento e modernizar a infra-estrutura, com qualidade, padrão internacional, diversificação e acesso universal aos serviços básicos (NEVES, 2002; FRANKLIN JUNIOR, 2003).

⁷ Também entendido como o uso das receitas de vendas de um produto para subsidiar a venda de outro (CONSIDERA et al., 2002).

⁸ Esta Lei não cobre TV a cabo nem radiodifusão.

Os principais pontos da nova lei eram: a) a definição do princípio geral que rege os serviços de telecomunicações; b) a criação da Agência Nacional de telecomunicações (ANATEL); c) a organização dos serviços de telecomunicações; d) a reestruturação e privatização do Sistema Telebrás (NOVAES, 2000). A Lei Geral das Telecomunicações, base regulatória do setor, foi aprovada pelo Congresso Nacional em julho de 1997. Nesse mesmo ano foi criada a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, tendo sido também definidas as diretrizes para a privatização do Sistema Telebrás.

O processo de transformação começou com a privatização do Sistema Telebrás e a abertura dos mercados de telefonia fixa, móvel, e de comunicação de dados para a competição, através da redução e eliminação das barreiras de entrada nestes mercados. Essa liberalização foi guiada pela regulação para garantir uma transição gradual e permanente do monopólio para a competição. O Estado deixou de exercer a função de provedor de serviços para exercer, as funções de regulador dos serviços e indutor das forças de mercado, fazendo com que o foco da regulamentação recaísse sobre os consumidores desses serviços (NOVAES, 2000; FRANKLIN JUNIOR, 2003).

A regulação e a fiscalização passaram a ter destaque devido à existência de assimetrias no poder de mercado das empresas que se originariam do processo de privatização. A formulação de regras de funcionamento do mercado era necessária para o estabelecimento da concorrência, mantendo-se a viabilidade econômica das decisões privadas de investimento e ao mesmo tempo assegurando a importância das questões sociais relevantes para o país.

A retirada das barreiras de entrada no mercado justifica entre outros motivos, a criação de um órgão regulador independente (Anatel) com missão de promover a competição justa, defender os interesses e os direitos dos consumidores e estimular o investimento privado (FRANKLIN JUNIOR, 2003).

Legalmente estabelecidas na forma de autarquia, as agências reguladoras possuem a autonomia decisória e financeira sendo a composição das receitas formada basicamente por recursos próprios. Embora vinculadas aos ministérios setoriais, essas medidas tinham como objetivos conferir às agências maior agilidade em suas atividades (PIRES e GOLDSTEIN, 2001) que variam de acordo com as características do mercado em que atuam. O quadro que consta no apêndice 2 desta pesquisa oferece ampla visão da atuação das agências reguladoras em diferentes mercados.

Cabia a agência do setor de telecomunicações definir as regras e obrigações sobre os antigos provedores monopolistas de forma a restringir qualquer poder de mercado previamente existente e mediar disputas entre diferentes agentes para permitir consolidação de um mercado efetivamente competitivo (NOVAES, 2000; FRANKLIN JUNIOR, 2003). A partir das diretrizes da LGT, a Anatel foi encarregada de elaborar o marco regulatório, o qual foi utilizado no processo de privatização do Sistema Telebrás que ocorreu em meados de 1998. Dentre as normas elaboradas pela Anatel destaca-se:

- Plano Geral de Outorgas (PGO), que dividiu o país em áreas de prestação de serviço e permitiu a futura realização de licitações para a exploração do serviço telefônico em competição com as empresas *incumbentes*. A partir do PGO que o território nacional foi dividido em quatro áreas para prestação de serviço de telefonia fixa para os efeitos de privatização: a) o Estado de São Paulo; b) as regiões Norte-Nordeste, os Estados de Minas Gerais, do Rio de Janeiro e do Espírito Santo, constituindo a chamada Tele Norte-Leste; c) a região Centro-Oeste e os Estados do Paraná e de Santa Catarina, constituindo a chamada Tele Centro-Sul; e d) o território nacional para efeitos de telefonia de longa distância (área de atuação da Embratel). A divisão do território nacional para a prestação de serviços de telefonia fixa pode ser visualizada abaixo:

Região	Tele Regional	Área Geográfica
I	Tele Norte Leste	Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima
II	Tele Centro Sul	Distrito Federal, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre
III	Telesp	São Paulo
IV	Embratel	Nacional

Quadro 7 - Telefonia Fixa: Incumbentes e Regiões de Atuação
Fonte: Anatel

- Plano de Metas de Universalização, baseado em dois pilares: a universalização e a competição na prestação dos serviços de telefonia. O Plano de Metas de Universalização estabelece que todos os cidadãos têm direito ao serviço e todas as localidades, por menores que sejam, têm de ser atendidas num determinado prazo, com telefones públicos

e residenciais. Estas metas deverão ser atingidas pela Embratel e pelas empresas de telefonia fixa que resultarem da divisão da Telebrás (Telesp, Tele Norte-Leste e Tele Centro-Sul).

- Plano de Metas de Qualidade, que estabeleceu regras claras para prestação do serviço. Neste documento estão estabelecidas todas as condições para reparo, atendimento em loja, atendimento através de telefone e todo o conjunto de informações e definições necessárias à prestação do serviço (SILVA, 2000). Abaixo as principais características do PGMU e PGMQ:

PGMU (Objetivos de Universalização)	PGMQ (Objetivos de Qualidade)
<ul style="list-style-type: none"> - Linhas de telefone a serem oferecidas - Acesso dos usuários em cidades pequenas - instalação de telefones públicos: três por mil habitantes - Distância para encontrar um telefone público: 300 metros (em 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> - Consertos: <ul style="list-style-type: none"> • Residenciais: 24 horas • Comerciais: 8 horas - Ligações Completadas: 70% (em 2003) - Mudança de Endereço: <ul style="list-style-type: none"> • Residencial: 3 dias • Comercial: 24 horas - Necessidade de conserto: Menor que 2 % (em 2003)

Quadro 8 – Breve descrição do PGMU e PGMQ
Fonte: Carneiro e Borges (2002)

- Definição de que a Embratel atuaria em ligações de longa distância em todo território nacional;
- Definição de que cada uma das empresas de telefonia fixa atuantes nas três regiões enfrentaria a concorrência de uma empresa espelho, inclusive a Embratel (CONSIDERA et al., 2002).

No dia 29 de julho de 1998, o Sistema Telebrás foi privatizado gerando uma arrecadação de cerca de U\$19 bilhões sendo posteriormente lançados os editais para as denominadas empresas-espelhos que iriam competir com as empresas *incumbentes* de telefonia fixa (SILVA, 2000).

Após a privatização, o BNDES tornou-se a principal fonte de financiamento do setor de telecomunicações, sendo responsável por apoiar até 32,8% do total dos investimentos realizados (NEVES, 2002). O quadro que consta no apêndice 3 da dissertação mostra a evolução dos desembolsos para o setor após a privatização. No ano 2000, eles representaram 20,25% do total

dos recursos do BNDES, com o expressivo montante de R\$5,3 bilhões. Entre 1990 e 2001, a taxa de crescimento médio anual foi de 46,23%, contrastando com a taxa negativa da década anterior.

A cisão do Sistema Telebrás originou 12 companhias: três *holdings* de concessionárias de serviços locais de telefonia fixa para atender a distintas regiões geográficas, uma *holding* concessionária de telefonia de longa distância e oito concessionárias de telefonia celular da Banda A cujos serviços eram oferecidos, pelas subsidiárias da Telebrás (PIRES, 1999, NOVAES, 2000).

Inicialmente as empresas *incumbentes* estariam restritas à prestação de serviços locais e de longa-distância em suas respectivas regiões. Por sua vez a Embratel poderia atuar somente na prestação de serviços de longa-distância e internacionais. Além disso, para cada uma das empresas de telefonia fixa resultantes da cisão do Sistema Telebrás deveria haver uma concorrente (denominadas firmas entrantes ou empresas espelho). O quadro abaixo mostra a estrutura de mercado prevista pelo PGO até 2002, quando as restrições serão eliminadas permitindo a entrada das empresas em diversos segmentos e regiões (CONSIDERA et al., 2002).

Segmento	1999	2000	2001	2002	2003*	2004**
Telefonia Fixa Local	Duopólio regional (concessionárias e a empresa-espelho local)			Autorizada a livre entrada em qualquer segmento ou tipo de serviço (será permitida a entrada das concessionárias e das empresas-espelho se as metas estabelecidas para todas as empresas que atuam em suas regiões forem cumpridas antecipadamente)		
Telefonia Fixa Longa Distância (Intra-região)	Concorrência entre a concessionária local, a empresa-espelho local, a Embratel e sua empresa-espelho					
Telefonia Fixa Longa Distância (Inter-Região)	Duopólio entre a Embratel e sua empresa espelho					
Telefonia Fixa Longa Distância Internacional	Duopólio entre a Embratel e sua empresa espelho					
Telefonia Móvel	Duopólio Regional (operadoras das bandas A e B)	Autorizada a livre entrada para serviços PCS				
Outros Serviços***	Competitivo					

Quadro 9 – Cronograma de Abertura do Mercado de Telecomunicações (1999/2004)

Fonte: Pires (1999, p.69)

*A partir de 2003, será permitida a entrada das autorizadas em qualquer segmento de mercado ou de serviço, desde que sejam cumpridas todas as obrigações de atendimento e expansão previstas nos contratos.

** A partir de 2004, será permitida a entrada das concessionárias em qualquer segmento de mercado ou serviço, exceto TV a cabo, mediante a obrigatoriedade de constituição de subsidiárias, desde que sejam cumpridas todas as obrigações de atendimento e expansão previstas nos contratos.

*** Serviços de valor adicionado

Portanto, de acordo com o PGO, até o ano de 2002 a estrutura do mercado seria formada por duopólios temporários na prestação de serviços de telecomunicações. Exceção foi feita para os serviços de longa-distância prestados dentro das regiões I, II e III. Desta forma, a partir de

2002, a regulação estabelece possibilidade para as concessionárias de telefonia fixa que anteciparem suas respectivas metas de universalização, de expandirem e diversificarem seus serviços (CONSIDERA et al., 2002).

A experiência internacional revela que, pelo menos em termos de concorrência, os resultados da estrutura de mercado baseado em duopólios temporários na prestação de serviços de telefonia não se mostraram positivos. Considera et al. (2002) cita o Reino Unido em que a estrutura baseada em duopólios vigorou por sete anos, não havendo indícios de aumento da competição.

O sistema regulatório brasileiro distinguiu dois tipos de operadoras de telecomunicações: as antigas operadoras monopolistas (concessionárias) e as novas operadoras/ novas entrantes (autorizadas), e impôs obrigações de forma a permitir a estas últimas condições de se instalar e se desenvolver. A Anatel estabeleceu uma série de obrigações para as concessionárias e obrigações bem mais modestas para as autorizadas. As regras e obrigações regulatórias aplicadas às concessionárias dos serviços de telecomunicações incluem, controles regulatórios sobre serviços de varejo, obrigações de interconexão, controle sobre tarifas de acesso/interconexão, transparência, não-discriminação, separação contábil, acesso e uso de facilidades específicas e rede, entre outras (FRANKLIN JUNIOR, 2003).

No Brasil, uma das importantes características do processo de privatização foi o desenvolvimento de instrumental regulatório estabelecendo assimetrias para beneficiar as empresas entrantes. A principal preocupação dos reguladores era reduzir o poder de mercado das empresas *incumbentes*, e incentivar a entrada de novos operadores e obter uma estrutura de mercado mais competitiva (PIRES, 1999). O quadro abaixo torna mais clara as vantagens e desvantagens tanto para as empresas *incumbentes* quanto para as *entrantes*.

	Incumbentes	Entrantes
Vantagens	<p>Rede já instalada Grande fluxo de caixa Grandes economias de escala</p>	<p>Possibilidade de atuação de nichos mais lucrativos do mercado</p> <p>Oportunidade para utilização exclusiva de tecnologia de ponta</p>
Desvantagens	<p>Ineficiências operacionais</p> <p>Tecnologia ultrapassada não depreciada</p>	<p>Dependência da rede dos incumbentes para acessar o usuário</p>

Quadro 10 – Análise Comparativa dos Operadores do Segmento de Telefonia Fixa
Fonte: Pires, 1999 (apud Guerreiro, 1998).

As empresas *incumbentes* (antigas operadoras monopolistas estatais) tinham grande vantagem competitiva, pois dispunham de uma grande infra-estrutura instalada, milhares de clientes, um fluxo de caixa que lhes permitia financiar parte considerável de suas necessidades de investimento, em relação às empresas entrantes. Por isso a Anatel decidiu impor obrigações diferenciadas, as assimetrias de regulação (FRANKLIN JUNIOR, 2003). O quadro abaixo representa a relação das cinco assimetrias listadas por Considera et al. (2002), relacionadas à exploração dos serviços de telefonia:

1	Por estarem prestando serviço sob regime público, as <i>incumbentes</i> estão sujeitas ao controle de tarifas e metas de universalização.
2	A segunda assimetria refere-se à definição da área de atuação. As <i>incumbentes</i> locais de telefonia fixa somente podem atuar dentro dos limites de suas regiões, pelo menos até a fase de transição (2002).
3	A terceira assimetria relaciona-se ao critério de autorização para expansão das atividades. Foram estabelecidos períodos de transição diferenciados para as <i>incumbentes</i> (2004) e entrantes (2003).
4	É vedada às <i>incumbentes</i> a aquisição de companhias de Tv a cabo (e vice-versa) potenciais competidores na prestação de serviços de telecomunicações
5	Refere-se à restrição ao uso de tecnologias de acesso sem fio até 2001.

Quadro 11 – Assimetrias de Regulação no Mercado de Telecomunicações

Fonte: Adaptado de Considera et al, 2002.

A justificativa para essa regulamentação diferenciada foi que, desde a aprovação da LGT até a outorga das primeiras licenças, os antigos provedores monopolistas iriam se beneficiar de um monopólio de fato e mesmo depois que as novas empresas operadoras começassem a atuar, ainda teriam domínio sobre o mercado, até a consolidação da concorrência no mercado. Em contrapartida, portanto, os antigos provedores monopolistas (atuais concessionárias) foram submetidos a uma regulamentação cujo objetivo era reduzir o poder que detinham sobre o mercado, obrigando-os a atender requisitos de investimento, especialmente de caráter social vinculados ao plano de universalização (FRANKLIN JUNIOR, 2003).

De uma perspectiva mais prática, a assimetria entre *incumbentes* e *entrantes* quanto à regulação, reside no fato de que essas últimas possuem menos restrições, obrigações e metas a serem cumpridas. A assimetria regulatória pode gerar duas conseqüências: a) estimular o cumprimento das metas de universalização, melhorando o bem-estar social com a ampliação da cobertura dos serviços de telefonia; b) favorecer entrada de novas empresas no mercado (PIRES, 1999). Neste último caso, a lógica das metas de universalização é fazer com que as *incumbentes* tenham que disponibilizar recursos em áreas menos lucrativas incentivando a entrada de novas empresas nos segmentos mais lucrativos (CONSIDERA et al., 2002). Simultaneamente as metas

de universalização e o incentivo para sua antecipação embora tenha como objetivo ampliar a cobertura dos serviços de telefonia, pode minar a concorrência no mercado de telecomunicações.

No que diz respeito à experiência brasileira, pode-se afirmar que o ambiente competitivo previsto na época da privatização, ainda está longe de ser alcançado. No Brasil, sete anos após a reestruturação do setor, as *incumbentes* ainda detêm grande parte da infra-estrutura e são responsáveis por maior parte do tráfego das ligações locais (ver figura 4 abaixo). Este indício leva a crer que a política de duopólio e as assimetrias regulatórias, ao contrário do que se esperava, inibiram a atuação das empresas *entrantes* (CONSIDERA et al., 2002).

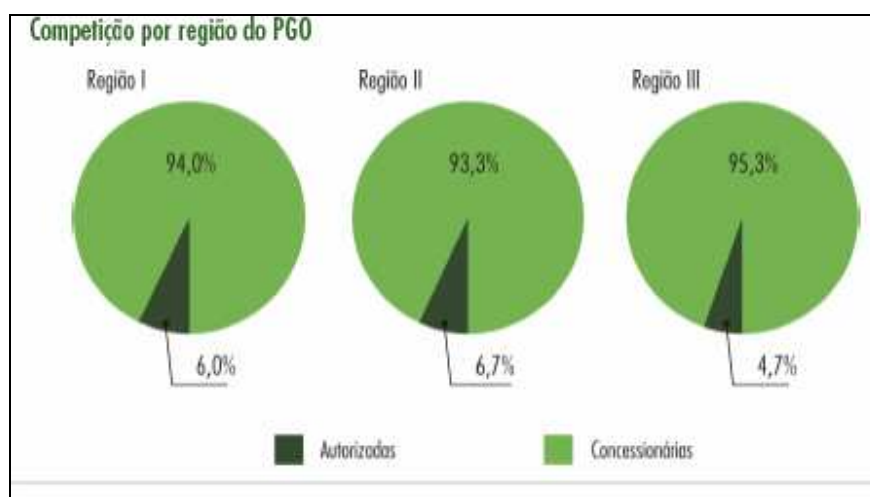


Figura 4 - Cenário da Concorrência no Segmento de Telefonia Fixa
Fonte: Anatel (2005)

Esta situação não é típica do Brasil. Mesmo no modelo norte-americano, modelo que influenciou várias reformas do setor, percebe-se que a competição nos mercados locais ainda não se estabeleceu de forma plena. As concessionárias ainda possuem grande poder de mercado, respondendo por grande parte da infra-estrutura e da prestação de serviços de caráter social (CONSIDERA et al, 2002).

A concorrência no setor de telecomunicações depende da definição de regras de acesso adequado às redes locais para prestação da maioria dos serviços, desde as empresas prestadoras de serviços de telefonia fixa de longa-distância às operadoras de telefonia móvel. Todas as empresas *incumbentes* locais são obrigadas a fornecer acesso adequado às redes locais (interconexão), não podendo o preço cobrado por esse acesso inviabilizar ou prejudicar a

competição no setor. Embora existam tecnologias capazes de minimizar essa dependência (Ex: VoIP), possuem alcance ainda restrito (CONSIDERA et al., 2002).

A regulação brasileira define uma série de regras para disciplinar a interconexão com as redes locais. É garantida a interconexão em condições isonômicas, na medida em que deve ser realizada em termos não discriminatórios (o teto máximo é estabelecido pela Anatel). Como as empresas *incumbentes* detêm monopólio no que tange à infra-estrutura de rede local, pode-se argumentar que os preços que efetivamente vigoram são os tetos estabelecidos pelo regulador. Para Considera et al. (2002) os incentivos e a capacidade das *incumbentes* locais em empreender práticas de discriminação e/ou subsídios cruzados não foram completamente eliminados do mercado brasileiro de telecomunicações.

Segundo Franklin Junior (2003), nos últimos anos a evolução tecnológica tem levado à convergência de mercados e serviços que anteriormente estavam separados pela tecnologia e pela regulação. O modelo regulatório brasileiro ainda confere um tratamento substancialmente diferente para os serviços de telefonia fixa, telefonia móvel, de TV a cabo e de acesso à internet.

Como o sistema brasileiro é baseado em definições estatutárias de redes e serviços, sua adaptação às mudanças causadas pela evolução tecnológica é mais difícil. Os regulamentos estabelecem um tratamento substancialmente diferente para as diferentes modalidades de serviços, como os serviços de telefonia fixa, telefonia móvel, TV a cabo e de acesso à internet (que não é regulado). No entanto as prestadoras dos serviços de telefonia fixa (STFC), telefonia móvel (SMC ou SMP), comunicação multimídia (SCM), TV a cabo, e os provedores de acesso à internet podem todos competir entre si no atendimento à necessidade, por exemplo, de comunicação à distância por voz entre duas pessoas (FRANKLIN JUNIOR, 2003).

Os recentes desenvolvimentos tecnológicos no setor de telecomunicações e o processo de convergência exigem um ajuste no modelo regulatório. As regras e obrigações que foram estabelecidas como objetivo de promover a competição e/ou reduzir ou eliminar barreiras de entrada podem perder sentido à luz de novas tecnologias que estão mudando completamente a dinâmica do mercado. A regulação precisa se adaptar, com agilidade e flexibilidade suficiente, às mudanças provocadas pela evolução do mercado, mantendo ao mesmo tempo estabilidade e transparência para incentivar investimentos em infra-estrutura, redes e serviços (FRANKLIN JUNIOR, 2003).

3. MÉTODO DE PESQUISA

A presente dissertação adotará a metodologia baseada em estudo de caso único (YIN, 2005), conduzida em empresa ex-estatal do setor de telecomunicações. Respeitando o compromisso afirmado para a obtenção dos dados, a identidade dos entrevistados e o nome da empresa serão mantidos em sigilo. Antes de detalhar a metodologia é conveniente propor algumas considerações epistemológicas que cercam todo tipo de pesquisa acadêmica.

3.1. Considerações Epistemológicas

Os debates existentes nas Ciências Sociais ocorrem entre os extremos relacionados ao positivismo e à fenomenologia. O positivismo baseia-se na idéia de que o mundo existe externamente e que suas propriedades devem ser mediadas através de métodos objetivos. A fenomenologia emerge em reação à aplicação do positivismo às ciências sociais, refutando a visão de mundo objetivo e externo, reconhecendo a capacidade dos indivíduos em construir socialmente e atribuir significado à realidade (EASTERBY-SMITH et al., 1999).

Assumindo perspectiva mais próxima a fenomenologia, compartilhando a idéia de que a realidade é socialmente construída, o pesquisador não deve concentrar esforços em testar teorias e medir a frequência de determinados padrões, mas sim apreciar as diferentes construções e significados que os indivíduos atribuem sobre suas experiências. Portanto o foco reside em explorar e entender por que e como atores organizacionais têm diferentes concepções de OPM, em especial gerentes de marketing, ao invés de buscar leis fundamentais para explicar esse fenômeno.

A escolha das metodologias também envolve consideração de suas potencialidades frente ao fenômeno que se quer estudar. Os métodos quantitativos, mais próximos ao paradigma positivista possuem como principais virtudes: prover ampla cobertura da gama de situações, rapidez e economia (EASTERBY-SMITH et al., 1999). Por outro lado, esses métodos tendem a ser “rígidos” e, portanto, incapazes de promover a compreensão de processos ou da importância que as pessoas atribuem às ações.

Já no caso dos métodos qualitativos, mais próximos à fenomenologia, suas virtudes estão associadas à capacidade de examinar processos de mudanças ao longo do tempo, entender

significados, ajustar-se às novas questões e idéias à medida que elas surgem e contribuir para a geração de novas teorias ou aperfeiçoamento da teoria existente. Por outro lado, o processo de coleta de dados pode consumir muito tempo e recurso. Além disso, a análise dos dados e sua interpretação podem ser mais trabalhosas. Com frequência, os estudos qualitativos parecem desordenados, porque é mais difícil controlar seu ritmo, seu progresso e seus pontos finais (EASTERBY-SMITH et al., 1999). O quadro abaixo resume os pressupostos epistemológicos destes dois paradigmas:

	Paradigma positivista	Paradigma fenomenológico
Crenças	O mundo é externo e objetivo O observador é independente A ciência é isenta de valores	O mundo é construído socialmente e subjetivo O observador é parte daquilo que é observado A ciência é movida por interesses humanos
O pesquisador deve:	Focalizar os fatos Buscar causalidade e leis fundamentais Reduzir os fenômenos aos elementos mais simples Formular hipóteses e testá-las a seguir	Focalizar significados Procurar entender o que está acontecendo Olhar para a totalidade de cada situação Desenvolver idéias a partir dos dados através de indução
Os métodos preferidos incluem:	Operacionalização de conceitos para que eles possam ser medidos Tomar grandes amostras	Uso de métodos múltiplos para estabelecer visões diferentes dos fenômenos Pequenas amostras investigadas em profundidade ou ao longo do tempo

Quadro 12 – Pressupostos Epistemológicos

Fonte: Easterby-Smith et al., 1999.

Há relutância em aplicar os critérios de validade e confiabilidade, originariamente desenvolvidos com base nos pressupostos positivistas, às pesquisas próximas a fenomenologia em parte porque poderiam implicar na aceitação de uma realidade absoluta (EASTERBY-SMITH et al., 1999).

Na área de marketing apesar das críticas ao método positivista de pesquisa, alguns autores chamam atenção para a condução de pesquisas qualitativas de forma crítica para evitar as

armadilhas do relativismo, construtivismo e interpretativismo (HUNT, 1994). Apesar de nortear o presente estudo, o pesquisador deve reconhecer os problemas e limitações da pesquisa qualitativa: (a) poucas são as tentativas de posicionar as concepções e condutas das pessoas entrevistadas em um contexto histórico ou estrutural; (b) comumente é adotada uma atitude não crítica quanto às concepções e consciência dos entrevistados. A ausência de qualquer avaliação do *status* epistemológico significa pode significar legitimação passiva da ideologia dominante (RICHARDSON, 1999).

Tomado certas precauções, a pesquisa qualitativa é importante porque geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis (VIEIRA, 2004). Como a pesquisa busca alcançar dimensões de criação de sentido, cultura de mercado e práticas do setor de telecomunicações na empresa ex-estatal escolhida, tais precauções mostram-se válidas e a escolha dos métodos qualitativos para coleta de dados adequada. Maiores fundamentações sobre esse tipo de pesquisa são oferecidas ao longo deste capítulo.

3.2. Tipo de Pesquisa

Segundo o método proposto por Vergara (2004), a pesquisa pode ser classificada:

a) quanto aos fins:

- Exploratória, pois visa compreender diferentes concepções de orientação para o mercado em empresa ex-estatal. A escolha dessa empresa está associada ao fato de que a natureza híbrida das organizações ex-estatais e as peculiaridades institucionais relacionadas ao mercado em que atuam, podem tornar mais evidentes diferentes concepções de OPM quando comparado a outras empresas. Os estudos exploratórios podem ter razão legítima para não possuir nenhuma proposição (YIN, 2005), uma vez que não possuem como objetivo a comprovação ou o teste das teorias estabelecidas, mas sim “explorar” dimensões não contempladas pela literatura dominante de marketing.

- Descritiva, já que busca compreender a prática dos profissionais de marketing e a natureza do conceito de orientação para o mercado em empresa ex-estatal. A emergência do conceito de OPM contribui para o afastamento entre o pesquisador e o praticante, marginalizando agendas de pesquisa geradas na década de 1980 preocupadas com questões de relevância sobre a prática de marketing nas empresas.

b) quanto aos meios:

- Estudo de caso único (YIN, 2005) conduzido na matriz da empresa ex-estatal do setor de telecomunicações guiado pelos pressupostos da pesquisa qualitativa.

Segundo Yin (2005), a metodologia de estudo de caso é adequada para investigar fenômenos contemporâneos que ocorrem em determinado contexto. O estudo de caso ainda permite duas fontes de evidência: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e a perspectiva das pessoas entrevistadas diretamente envolvidas (Yin, 2005, pág. 26). Esta metodologia aplica-se ao objetivo de pesquisa da dissertação, que busca compreender diferentes concepções de OPM em empresa ex-estatal. A escolha deste tipo de organização para o estudo justifica-se a partir das seguintes considerações:

- A natureza híbrida (PERRY e RAINEY, 1988) das empresas ex-estatais sugere que diferentes concepções de OPM podem estar associadas à existência de práticas baseadas na época em que a empresa ainda era estatal;
- A natureza híbrida dessas empresas ainda torna o conceito de OPM como cultura organizacional problemático, pois disputa com outras orientações estratégicas consolidadas na época que a empresa era estatal;
- O entendimento de mercado é fundamental para empresas ex-estatais, já que apresenta peculiaridades institucionais, como o envolvimento do Estado através da agência de regulação do setor de telecomunicações (ANATEL), cujas regras desafiam a lógica de maximização da lucratividade típica de empresas privadas e das prescrições das abordagens clássicas de estratégia e da literatura dominante de marketing.

Mais especificamente a presente dissertação consiste na tipologia de casos de Yin (2005), em estudo de caso único, para examinar acontecimentos contemporâneos e observar comportamentos relevantes dos atores. Ainda segundo o autor, um dos fundamentos lógicos para um estudo de caso único reside no fato deste ser representativo, em que o objetivo é capturar as circunstâncias e as condições de uma situação. Dada importância para a sociedade e a natureza híbrida das empresas ex-estatais do setor de telecomunicações pode-se dizer que esta exigência é prontamente atendida.

A escolha pela abordagem qualitativa de um problema justifica-se, sobretudo por ser a forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Os pressupostos da metodologia qualitativa possibilitam “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos” (RICHARDSON, 1999, pp. 80). Em outras palavras, os métodos qualitativos permitem maior “liberdade” para explorar em maior profundidade a natureza e as origens dos pontos de vistas das pessoas (EASTERBY-SMITH et al., 1999).

Segundo Richardson (1999) a abordagem qualitativa adquire proeminência principalmente quando se busca investigar sobre fatos do passado que exercem algum tipo de influência sobre ações do momento presente e contribuir para formação de abordagem teórica das quais se dispõe de pouca informação para a realização de pesquisas futuras. De fato, esta abordagem permite a compreensão da constituição histórica das empresas ex-estatais e ajuda a explicar a coexistência de práticas de mercado e de não-mercado e suas correspondentes implicações.

Em geral, as pesquisas qualitativas dispõem de técnicas de observação e entrevistas mais adequadas para capturar e adentrar território da prática, revelando novos problemas ou dimensões não registradas em pesquisas anteriores. Apesar de décadas de desenvolvimentos, pouco se sabe sobre o que constitui efetivamente a prática gerencial de marketing ou se a prática é consistente a teoria (BONOMA, 1985; BROWNLIE e SAREN, 1997). No sentido de contribuir para que este quadro seja revertido, a utilização do método qualitativo permite reduzir a distância entre o pesquisador e o informante, o que possibilita informações mais detalhadas sobre a prática de marketing.

No que tange aos aspectos de confiabilidade, as inferências são superficiais descrevendo-se em detalhes como o conceito de OPM é mobilizado em empresas ex-estatais. Cabe destacar que em pesquisas exploratórias através dos métodos qualitativos o pesquisador deve se preocupar em obter acesso aos dados “corretos” e não em produzir conhecimento generalizável (validade externa) ou ater-se a exatidão dos dados e correspondente adequação às conclusões (validade interna).

Segundo Richardson (1999) os critérios de confiabilidade da pesquisa qualitativa não são necessariamente correspondentes aos critérios da pesquisa quantitativa, principalmente no que tange à representatividade da amostra dos entrevistados. Em pesquisas qualitativas o critério de validade, é estabelecido com base na capacidade de acesso aos autênticos dados dos entrevistados que orienta critérios de seleção da empresa para a realização da pesquisa e não com o objetivo de assegurar representatividade da amostra.

Pesquisadores devem fazer escolhas metodológicas. Alguns pesquisadores podem optar por enfatizar relação causal e, por conseguinte a integridade dos dados para generalizar de forma moderada os resultados. Outros podem optar por “descobrir” elementos da realidade que não foram contemplados como a presente dissertação se propõe a fazer.

Segundo Bonoma (1985) para fazer escolhas entre metodologias duas características de problemas de pesquisa são consideradas: o propósito da pesquisa e natureza do fenômeno em estudo. Quando os pesquisadores estão interessados em construir/aperfeiçoar e não testar verificação de teorias, as tarefas de descrição, classificação e comparação são importantes. Muitas questões de interesse para marketing não podem ser estudadas fora do contexto onde ocorrem “naturalmente”. Coordenação das atividades de marketing com outras funções da empresa são fenômenos sociais que não podem ser quantificados. Por envolverem elevado grau de complexidade tornam impossível saber nos primeiros estágios “o que mensurar”. Muito do que se estuda em marketing requer sensibilidade quanto ao contexto, condição negligenciada por métodos quantitativos que priorizam a integridade dos dados.

Para Bonoma (1985) o estudo que busca por elevado grau de integridade dos dados requer precisa operacionalização das variáveis de pesquisa, tamanho da amostra relativamente grande para gerar poder estatístico, a habilidade de exercer controle sobre as pessoas e outros fatores para prevenir contaminação dos “dados”. Em contraste, estudos de fenômenos contemporâneos

demandam maior liberdade para manipular as variáveis, onde amostras grandes, medidas quantitativas e controle sobre os dados são mais difíceis de alcançar.

Enfim a pesquisa qualitativa tem como principal característica prover meios para compreender detalhadamente significados e peculiaridades situacionais apresentadas pelos entrevistados e não com a produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Geralmente em pesquisas qualitativas, as dimensões subjetivas dos entrevistados têm primazia sobre o conhecimento teórico do investigador, pois há a preocupação por revelar as convicções dos entrevistados, a realidade contada por seus atores (RICHARDSON, 1999). No caso desta pesquisa, como já salientado, o pesquisador adotará sempre que possível postura crítica quanto aos dados fornecidos pelos informantes.

Esse método deve refletir e ser sensível ao contexto em que as práticas dos gerentes ocorrem e a dimensão temporal em que ocorre o evento. Como outros métodos de pesquisa o estudo de caso corresponde à interpretação dos pesquisadores sobre os eventos significativos para os gerentes, depende da percepção do pesquisador sobre os significados que os gerentes atribuem e não sobre a realidade objetiva. Por isso o método de caso usa múltiplas fontes de dados para triangular essas percepções e significados em contexto mais amplo (BONOMA, 1985).

3.3. Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa correspondem aos membros de vários departamentos da empresa ex-estatal, buscando principalmente acesso aos profissionais de marketing. O quadro 13 abaixo especifica os entrevistados e suas respectivas funções:

Cargo	Formação Profissional	Área da Empresa
Gerente de Planejamento de Vendas	Economista	Departamento de Planejamento de Vendas Corporativo
Gerente de Atendimento	Engenheiro Agrônomo	Departamento de Atendimento Varejo
Gerente de Desenvolvimento de Produto	Engenheira de Telecomunicações	Departamento de Marketing Corporativo
Gerente de Estratégia de Mercado	Engenheiro de Telecomunicações	Departamento de Marketing Corporativo
Gerente de Ofertas	Administrador	Departamento de Marketing Varejo
Especialista de Marketing	Administradora	Departamento de Marketing Varejo
Consultor de Marketing	Administrador	Departamento de Marketing Varejo
Especialista de Cobrança	Economista	Departamento de Cobrança Varejo
Especialista de Regulação	Engenheiro Elétrico	Departamento de Regulação
Especialista de Operações	Engenheiro Mecânico	Departamento de Operações

Quadro 13 – Informações sobre os entrevistados

3.4. Coleta de Dados

Serão utilizadas as seguintes técnicas de acordo com os objetivos da pesquisa:

- Pesquisa de campo, com entrevistas semi-estruturadas envolvendo membros de diversas áreas e níveis hierárquicos.
- Observação simples: Existe distanciamento do grupo ou da situação que se tenciona estudar; o pesquisador torna-se um espectador não interativo.
- Pesquisa documental para verificar e contextualizar as informações obtidas na pesquisa de campo baseada em revistas especializadas, jornais, relatórios setoriais e relatórios anuais disponibilizados pela empresa.
- Pesquisa telematizada baseada em *sites* do Procon e da ANATEL que serão utilizados para triangular os dados obtidos com as entrevistas.

As entrevistas semi-estruturadas envolveram funcionários de vários níveis hierárquicos e abrangeu profissionais de marketing e de outras áreas. As entrevistas, que variaram de 40min a 70min, foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas pelo próprio pesquisador guiado pelas direções apontadas pelo orientador acadêmico.

Baseado nos pressupostos da pesquisa qualitativa o principal foco do pesquisador recai sobre a validade das informações coletadas, isto é, se os dados expressam autenticamente a visão dos entrevistados, com interferência mínima dos processos de pesquisa (RICHARDSON, 1999). Optou-se por realizar entrevista com alguns tópicos a serem discutidos e explorados com o entrevistado.

O objetivo da coleta de dados no método de casos não é quantificação, mas, descrição, classificação (tipologia), desenvolvimento da teoria existente. O objetivo não é obter uma grande amostra representativa em termos estatísticos e o risco de optar por dados com “baixo” nível de integridade justifica-se pela riqueza contextual daquilo que é aprendido. Uma vez que os pesquisadores estejam confiantes sobre compreensão do fenômeno explorado com o estudo de caso, outras pesquisas podem usar métodos dedutivos ao problema (BONOMA, 1985).

“A “coisa” que nossos dados representam não é um objeto ou uma experiência concreta. Ao contrário, é uma concepção humana, constituída pela percepção dos cientistas” (STABLEIN, 2001, pág, 67).

O acesso às corporações apropriadas para os objetivos de pesquisa pode não ser fácil. Politicamente, como as principais pesquisas de marketing nos periódicos são dedutivas, quantitativas e preza relação causa-efeito, os pesquisadores podem ter grande dificuldade em demonstrar os reais benefícios dos métodos qualitativos para o entrevistado. Em outras palavras, convencer o entrevistado a participar pode não ser uma das tarefas mais fáceis, pelo simples fato de não despertar seu interesse (EASTERBY-SMITH et al., 1999).

3.5. Limitações de método

O método estará limitado pela seleção dos atores para entrevista, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os gerentes e diretores considerados importantes para a pesquisa.

Preocupações sobre a validade externa foram suprimidas tendo em vista o objetivo da dissertação em explorar a oportunidade de investigar a interação dos principais atores envolvidos. Devido ao caráter exploratório desta dissertação, os resultados não poderão ser generalizados (YIN, 2005).

3.6. Pesquisa como prática social

A etapa de coleta dos dados teve início no mês de novembro, período do ano não muito recomendável para este tipo de atividade devido aos possíveis contratempos decorrentes das festas de fim de ano e por ser um período em que as empresas estipulam férias aos seus funcionários.

Não obstante, o critério de seleção da empresa ex-estatal escolhida não considerou aspectos práticos de acesso, privilegiando o perfil da empresa para a pesquisa. Ademais o contexto da própria organização era adverso: a empresa vivia um momento conturbado tendo seu nome vinculado a escândalos políticos, por um processo de reestruturação acionária e movimentos do setor de telecomunicações envolvendo compra e fusões de empresas. A situação assumia dimensões preocupantes para o andamento da pesquisa, quando no momento de estabelecer contato com os informantes isso vinha à tona:

“Você pode enviar as perguntas? Com elas saberemos exatamente quem pode responder. O momento na [nome da empresa] não é bom para isso, estamos em fase de reestruturação acionária, vários movimentos no mercado de Telecom nacional e está tudo muito corrido.”

Funcionário da empresa (Por e-mail)

Não há dúvidas que o momento era inoportuno, ainda mais considerando o estágio avançado da pesquisa de dissertação e os prazos estabelecidos para a conclusão do curso de mestrado.

De fato, as questões de acesso nunca foram formalmente resolvidas, apesar da procura por canais de comunicação para legitimar a pesquisa para empresa. As várias tentativas foram frustradas em parte devido ao pouco reconhecimento e importância atribuído às pesquisas acadêmicas feitas no Brasil. Depois de muito insistir obtive a seguinte resposta:

“Oi, Daniel, eu trabalho aqui na assessoria da (nome da empresa) e vou ser sincera. Nossos diretores de área estão sempre muito ocupados dando várias entrevistas e tentando atender a demanda de todos os jornalistas, além de cumprir as demandas de suas próprias áreas também, é lógico. Normalmente nem todos os jornalistas conseguem. Se dá prioridade aos jornalistas mais renomados e tal. Como o seu caso é tão somente uma pesquisa, acho meio difícil conseguir entrevista com o responsável por alguma área ou algo assim. O que eu acho que você poderia fazer é pesquisar bastante e coletar coisas na própria mídia, ou quem sabe, entrevistar alguém experiente no seu assunto que possa te dar alguma base teórica. Acho que isso seria acessível. Vou continuar tentando aqui, mas acho um pouco difícil entende? De qualquer maneira, boa sorte no trabalho.”

Comunicação Corporativa (Por e-mail)

Paralelamente contatos obtidos através de redes de relacionamentos profissionais e acadêmicos mostraram importância fundamental para que a pesquisa tivesse prosseguimento.

As dificuldades de obter contatos, no entanto, constituía apenas o início do processo. Em alguns casos o acesso aos informantes era facilitado por intermediários (colegas de trabalho) que consultavam previamente os entrevistado sobre a possibilidade de entrevista. De fato, essa era a forma mais adequada e segura para obter a participação do entrevistado, pois alertava o mesmo que seria em um futuro próximo abordado pelo pesquisador. Neste momento a conversa era relativamente fácil e amigável sendo possível nesta mesma ocasião agendar a entrevista. Ao longo do processo de coleta de dados esses momentos ocorreram apenas três vezes. A cada entrevista realizada, o pesquisador solicitava indicação para entrevistar outras pessoas, aproveitando o ensejo de tratar com funcionário da empresa. Em alguns casos o pesquisador obtinha o e-mail, em outros casos o número de telefone, chegando a raros momentos em que o próprio informante, ao término da entrevista, entrava em contato com possíveis candidatos para participarem da pesquisa.

Nos casos em que não existia intermediário, o contato era estabelecido por e-mail ou por telefone sendo bem mais complicado. O horário da manhã foi escolhido para tentar contato, julgando ser o momento mais “calmo” do horário de trabalho. Esta decisão mostrou-se por vezes inócua. Não eram raros os momentos em que os funcionários estavam participando de reuniões, o que não contribuía para estabelecer “simpatia” com o entrevistado. Em função destes acontecimentos estipulava-se aleatoriamente um horário para entrar em contato agora com tendência para o final da tarde, mesmo sabendo que o contato seria comprometido se o dia do possível candidato tivesse sido “difícil”.

Ao entrar em contato e o possível candidato concordasse em prosseguir com a conversa, a primeira preocupação era apresentar de forma sucinta o tema e os objetivos do projeto de pesquisa. Cabe ressaltar que por várias vezes eram escolhidos os objetivos mais neutros, pois como mencionado a empresa passava por um momento conturbado. As conversas duraram de aproximadamente três a sete minutos. Em alguns casos se obtinha a oportunidade de neste primeiro contato agendar a entrevista. Porém na maioria das vezes ficava acordado o compromisso do pesquisador em enviar por e-mail resumo sucinto e antecipasse algumas perguntas do roteiro de entrevista. Superando estes momentos de negociação, o processo de coleta dos dados foi encerrado no final do mês de janeiro, totalizando 10 entrevistas.

As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas em espaços reservados para rápido descanso e descontração (espécie de refeitório), em salas de reunião e nas próprias “baias” de trabalho. O horário das entrevistas variava de acordo com a disponibilidade do entrevistado. Duas entrevistas foram conduzidas depois do horário de trabalho (18:00) e apenas uma foi adiada, não havendo cancelamentos.

A primeira entrevista foi realizada depois de coletado e analisado dados secundários sobre a empresa. Dessa forma o pesquisador corria menos risco de gerar distanciamento do entrevistado e aumentava a probabilidade de angariar a simpatia do mesmo, afinal, esperava-se conseguir futuros contatos no término da entrevista. À medida que a entrevista evoluía perguntas do roteiro eram preteridas favorecendo a exploração de dados que emergiam. Por vezes a profusão de informações gerou certo desconforto no pesquisador por considerar alguns “dados” não muito interessantes para a pesquisa. Mesmo assim, mantinha-se atenção e interação com o entrevistado.

A partir dessa entrevista foi elaborado um organograma da empresa para a pesquisa e para o pesquisador se situar dentro da organização. A construção desse organograma contou com a participação de todos os entrevistados e servia para quebrar o gelo inicial das entrevistas fazendo com que o entrevistado não mais visse o pesquisador como totalmente alheio à empresa. Jargões e palavras próprias da organização eram também manipulados pelo pesquisador para obter esse fim.

O acesso aos profissionais da área de marketing só foi possível depois de realizadas três entrevistas com informantes de outros departamentos. A perspectiva desses profissionais era igualmente importante já que OPM é uma orientação organizacional. Porém, a pesquisa também deveria ter entrevistas de profissionais da área de marketing da empresa para entender o que

marketing faz em empresas orientadas para o mercado. Como já apontado a emergência do conceito de OPM impede o reconhecimento da prática dos profissionais de marketing uma vez que todos os membros da organização são responsáveis por praticar marketing nessas empresas.

As entrevistas com os profissionais de marketing exigiam especial atenção. Com o objetivo de “descobrir” a realidade destes praticantes evitava-se a menção de conceitos estabelecidos e ensinados pela disciplina de marketing. As perguntas eram abrangentes cabendo ao pesquisador observar os principais aspectos da resposta dos entrevistados, para só então adentrar o campo da prática. Assim como nas demais entrevistas, o roteiro consistia em duas partes: primeiro, perguntas de caráter geral, explorando as respostas dos entrevistados; segundo de perguntas mais específicas relacionadas à prática. O roteiro de entrevista sofria alterações de entrevistado para entrevistado sempre mantendo a preocupação em acessar os “dados corretos”. Porém nas últimas entrevistas o roteiro sofreu poucas alterações em reflexo da saturação de dados que começavam a se repetir com frequência.

Neste momento o pesquisador em virtude das pressões do cronograma para entrega da dissertação começou a pesar o custo-benefício de cada entrevista realizada. Como todas as entrevistas realizadas foram gravadas após permissão dos entrevistados, o próprio pesquisador seria encarregado de fazer a transcrição. Esta tarefa árdua e cansativa consumia bastante tempo, que nesse momento revelava ser um recurso valioso para o pesquisador. Após transcrição e prévia análise, chegou-se à conclusão de que os dados coletados eram suficientes para atender aos objetivos da pesquisa e que a realização e transcrição de mais entrevistas poderiam comprometer a conclusão do projeto no tempo estabelecido pela instituição. Ironicamente ao término do processo de coleta de dados, ao contrário do seu início, existiam mais 4 contatos com elevada probabilidade de participarem da pesquisa.

Antes de realizar a análise dos dados foi necessário retomar a revisão de literatura com a emergência de dados importantes e não previstos pelo pesquisador.

A análise dos dados foi realizada com base do *framework* desenvolvido para a pesquisa exposto na seção 2.4. A identificação de diferentes concepções de OPM em mercado regulado, da instituição dos valores da cultura de mercado em empresas ex-estatais, e contradições de *sensemaking* a partir do relato dos entrevistados gerou classificação respectivamente em níveis de análise micro, meso e macro.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os principais resultados da pesquisa. Conforme descrito no capítulo de metodologia, os dados serão analisados a partir do *framework* desenvolvido na seção 2.4. Este *framework* permite questionar a literatura dominante de OPM (NARVER e SLATER, 1990; KHOLI e JAWORSKI, 1990) e sua proximidade com as abordagens clássicas de estratégia (WHITTINGTON, 2002).

A constituição deste *framework* tem origem no resgate dos debates ocorridos nas décadas de 1970 e 1980 sobre o escopo da disciplina de marketing, alinhando-se aos autores que propõem uma visão mais próxima à ciência política (ARNDT, 1979; 1981) com o intuito de ampliar as tradicionais concepções de marketing fundamentadas nos pressupostos da economia neoclássica. Também são consideradas as abordagens sistêmicas de estratégia (WHITTINGTON, 2002), que podem ajudar a enriquecer o entendimento do conceito de OPM como prática social em empresas ex-estatais.

Através destas duas literaturas, busca-se, portanto, reconhecer a dimensão política dos mercados, especialmente o papel do Estado na configuração do mercado de telecomunicações no Brasil. Apesar de negligenciada pelas literaturas dominantes tanto na área de marketing quanto na área de estratégia, a compreensão desta dimensão é de fundamental importância para ampliar o conceito de OPM, sua(s) correspondente(s) concepção(ões) de mercado e a prática dos profissionais de marketing. Antes de admitir que o conceito de OPM esteja associado ao desempenho superior, esta pesquisa privilegiará o enfoque mais plural, a fim de “descobrir” aspectos negligenciados pelas literaturas dominantes de OPM, e que exercem impacto sobre os benefícios previstos por esta orientação estratégica.

Como o conceito de OPM também não é claro sobre o papel da função de marketing em empresas orientadas para o mercado, recorre-se às abordagens processuais de estratégia. Neste sentido, pode-se adentrar o território da prática e, de forma crítica, entender como recursos são mobilizados pelos praticantes em empresas ex-estatais orientadas para o mercado, com especial atenção para os profissionais de marketing.

Reconhecendo a capacidade de agência dos indivíduos e sua capacidade de criar sentido (*Sensemaking*), tanto quanto à influência das propriedades estruturais do mercado de telecomunicações, pode-se relacionar os possíveis resultados encontrados com a literatura

dominante de OPM e, mais ainda, cumprir o que alguns autores previam da década de 1980: que pesquisa no âmbito de estratégia de marketing pode gerar importantes contribuições para a área de estratégia (DAY e WENSLEY, 1983).

Com base no conceito de dualidade da estrutura de Giddens (2003), para lidar com as recíprocas influências exercidas tanto pela estrutura do mercado de telecomunicações quanto pelos agentes (atores organizacionais), optou-se por três níveis de análise: macro (OPM em mercado regulado), meso (Cultura de OPM em empresa ex-estatal) e micro (Contradições de *sensemaking*). A relação estrutura/agência no mercado de telecomunicações está representada na figura 5.

No primeiro nível de análise, argumenta-se que o conceito de OPM precisa de um entendimento mais claro sobre as dinâmicas deste “mercado”; no segundo nível de análise argumenta-se que a concepção funcionalista de organização que constitui o conceito de OPM como cultura organizacional é insuficiente para as organizações híbridas como as empresas ex-estatais já que possuem diferentes orientações estratégicas; e o terceiro nível de análise, por fim, argumenta-se que contradições de *sensemaking* quanto ao que se entende por mercado nas empresas ex-estatais podem estar ligadas em parte ao passado histórico da empresa estudada.

Em todos os níveis de análise existem regras e recursos disponíveis aos atores. A mobilização desses recursos está associada ao conceito de OPM como prática social.

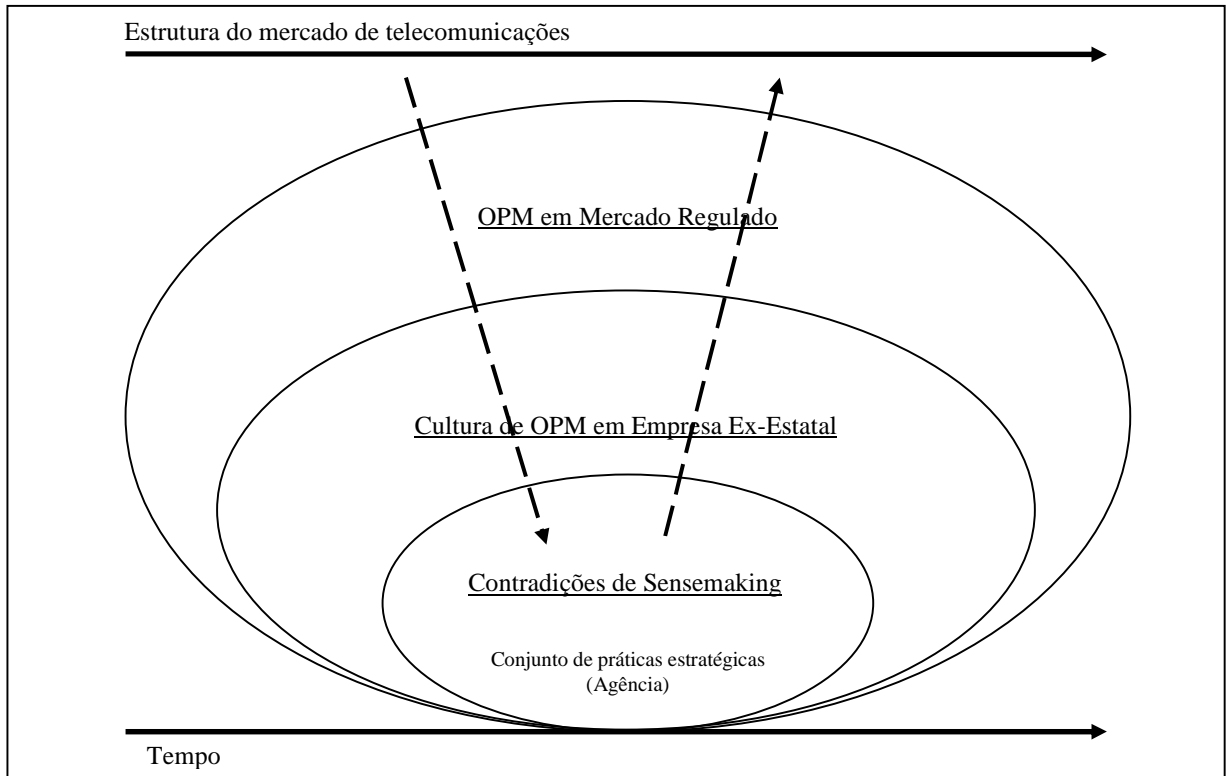


Figura 5 – Níveis de análise para a investigação
Elaboração do próprio autor

4.1. A Empresa Ex-Estatal

Como já mencionado, esta pesquisa foi conduzida em uma empresa ex-estatal do setor de telecomunicações. Conforme compromisso afirmado, ainda que de forma velada, tanto nome dos entrevistados quanto da empresa serão mantidos em sigilo. Por se tratar de uma empresa de grande porte, a menção aos entrevistados será pautada pelos cargos que ocupam de forma mais genérica possível.

A situação é mais complicada ao tentar manter o nome da empresa sob sigilo. Como sua origem está relacionada ao processo de privatização, a simples informação sobre a região em que atua pode ser bastante sugestiva. No entanto, não é objetivo do pesquisador tornar isso evidente, nem menosprezar a inteligência do leitor. Para fins de pesquisa a empresa ex-estatal será denominada Alpha.

A Alpha foi uma das empresas geradas por meio da cisão do Sistema Telebrás durante o processo de privatização, trata-se, portanto, de uma *incumbente* do setor de telecomunicações no segmento de telefonia fixa. Além da concessão para operação de telefonia fixa local e de longa distância, a empresa também possui autorização para serviço de telefonia móvel desde 2003. Os quadros 14 e 15 apresentam importantes informações sobre a Alpha, tida como uma das maiores empresas privadas do país sendo o parque instalado de telefones o maior de todas as operadoras que atuam no Brasil.

Estados atendidos*	-
Número de linhas instaladas	17,5 milhões
Número de linhas em serviço	14 milhões
Total de TUPs (telefone de uso público)	611.331
Extensão da rede	1.603.000 km (100% de fibra ótica)
Percentual de digitalização da rede	100 %
Receita média mensal por assinante	R\$ 85,00
Total de funcionários próprios e terceirizados	6.559
Número de linhas (em serviço) por funcionário	2.248
Percentual de chamadas locais completas	70,90%
Atendimentos de reparos residenciais (em 24 horas)	99,40%
Percentual de chamadas de longa distância completadas	71,90%
Receita Operacional Líquida (primeiro trimestre de 2006)	R\$ 4 bilhões
Investimento realizado (primeiro trimestre de 2006)	R\$ 340 milhões
Total de clientes do serviço de acesso à internet em banda larga	896.000

Quadro 14 – Perfil da Empresa Alpha (Segmento de Telefonia Fixa)

Fonte: Exame (2006a, p.126)

*Dado omitido por contribuir para identificação da empresa

Estados atendidos*	-
Tecnologia	GSM
Total de clientes	11,2 milhões (pré-pago: 81%, e pós-pagos: 19%)
Receita média por cliente	R\$ 17,90
Receita operacional líquida em 2004	R\$ 751 milhões
Percentual de desativação de clientes	1,7%

Quadro 15 – Perfil da Empresa Gama (Segmento de Telefonia Móvel)

Fonte: Exame (2006a, p.129)

*Dado omitido por contribuir para identificação da empresa

Desde a privatização a empresa apresentou significativo crescimento quanto ao número de assinantes de telefonia fixa. Paralelamente à expansão dos serviços, a empresa passou por inúmeros processos de reestruturação organizacional, reduzindo drasticamente o quadro de empregados das antigas estatais. Em 2003 incorporou a operadora de celular, denominada de Gama, que em apenas 4 anos ultrapassou a marca de 11 milhões de usuários⁹ (EXAME, 2006b). Na área de atendimento ao consumidor a empresa Alpha é uma das empresas mais acionadas judicialmente.

Resolvidas as principais deficiências de infra-estrutura, a Alpha para manter-se competitiva, concentra seus esforços sobre o processo de convergência, sendo a empresa pioneira na combinação de diversas plataformas tecnológicas, possibilitando a oferta de serviços e produtos convergentes, combinando telefonia fixa, telefonia móvel, telefones públicos, banda larga, serviços de longa distância e, também, provedor de acesso à Internet. Desde o início a Gama foi montada para ser incorporada ao grupo para viabilizar a estratégia de convergência. No entanto, a Alpha só não tem sido mais ágil na oferta de produtos convergentes devido às limitações impostas pela regulamentação.

“a [Alpha] identificou que o futuro das telecomunicações era convergência, a convergência de tecnologia. A gente foi pioneira em ofertar produtos de mobilidade, banda larga e produtos de longa distância juntos no mesmo pacote... a gente passou a vender uma solução, até porque a [Alpha] era a única no Brasil que possuía todas estas tecnologias. Quando você vê a [nome de outra empresa *incumbente*] era só voz, a [nome de empresa de telefonia móvel] é só mobilidade então só quando a [nome de grupo estrangeiro] comprando a [nome da empresa *incumbente*], a [nome da empresa de TV a cabo] e a [nome de empresa de telefonia móvel] está começando agora a ofertar todas as soluções na mesma empresa. Então foi até uma coisa vencedora na [Alpha] este pioneirismo que ela teve em empacotar todos os produtos num só.”

Gerente de Planejamento de Vendas

A tendência da queda do número de assinantes de telefonia fixa para os próximos anos (ver quadro 16) pode explicar os esforços da empresa Alpha sobre a estratégia de convergência e o investimento em novos serviços e tecnologia.

⁹ Essas informações foram obtidas através do site da empresa ex-estatal. Como o endereço eletrônico possui o nome da empresa o pesquisador preferiu pela omissão dessa referência.

“O que a gente está vendo é uma diminuição da telefonia fixa que é onde tem a maior rentabilidade, porque esta tendo um grande crescimento em torno da tecnologia móvel. A partir do momento que você cresce mais na base móvel do que base fixa, porque na verdade você não vende mais telefone fixo, basicamente é marginal o crescimento, em compensação a base de mobilidade cresce muito. O que acontece? Você não pega mais o telefone da tua casa para ligar. Você tem planos de minutos no teu celular, se você não gastou todo teu plano você vai usar teu celular. Você tem uma migração de utilização de telefonia fixa para telefonia móvel, que é mais cara pra gente, tem mais custo nela. De cara o cliente perde rentabilidade. Você tem hoje o longa distância, antigamente você pagava o longa distância e ligava para a Bahia. Hoje você utiliza o *messenger*, você usa *Voip*, *Skipe*, para falar com seu amigo nos EUA. Tudo isso destrói valor. A gente vê que com o aumento da tecnologia e mudança de tecnologia fixa para móvel, a margem decrescendo. O mercado está mudando de perfil. Esse é o futuro do mercado de telecomunicações, margens menores, maior acirramento da concorrência, fusões de empresas tendendo a entregar soluções e não só o produto”.

Gerente de Planejamento de Vendas

	2002	2005
Telefonia Fixa Local	75%	60%
DDD e DDI	13%	15%
Celular	3%	12%
Outros	4%	3%

Quadro 16 – Composição da Receita da Alpha
 Fonte: EXAME, 2006c.

Segundo o *site* da empresa, o maior objetivo da Alpha é oferecer o que há de mais moderno em telecomunicações, superando os níveis de exigência dos clientes e do mercado. Este discurso está muito próximo do conceito de OPM. Para tanto, a Alpha investe no desenvolvimento de novas tecnologias e no treinamento de seus funcionários, a fim de proporcionar melhor atendimento aos seus consumidores. A empresa ainda possui revista de circulação interna cuja tiragem corresponde a aproximadamente 10.000 exemplares. A publicação enfatiza valores de mercado como a importância do cliente, a necessidade de superar a concorrência e a geração de lucros para o acionista.

As entrevistas foram conduzidas na matriz da empresa Alpha. A visita à empresa proporcionou ao pesquisador observar que: (a) os profissionais da empresa trajam “esporte fino” em coerência com a idéia de espontaneidade, criatividade proposta pela cultura da organização; (b) existe um departamento por andar, organizado aos moldes de escritório aberto. Segundo Alcadipani e Almeida (2000) esse tipo de organização do espaço favorece controle sobre as pessoas através de sutis mecanismos disciplinares; (c) durante uma entrevista em um desses departamentos o pesquisador pôde ver membros da organização praticando exercícios

(alongamento) por aproximadamente 15 minutos. Este tipo de atividade pode estar associado aos preceitos da gestão pela qualidade total. Outro fator que reforça esta idéia é que em cada andar existe uma espécie de quadro que representa o desempenho das unidades de negócio da empresa conforme apontado por um entrevistado:

“Todo mês tem uma reunião onde mostro meu painel com todos esses indicadores, metas e resultados, se o resultado fica acima, fica lá verdinho o farol... quando fica na média, amarelo, amarelo já alerta, ficou abaixo é vermelho, quando fica vermelho eu tenho que mostrar lá o que eu vou fazer pra corrigir este déficit”.

Gerente de Marketing de Ofertas

As seguintes unidades de negócio da empresa são: (a) varejo; (b) corporativo, que abrange as grandes empresas nacionais, estatais e internacionais; (c) atacado, que envolve venda se estrutura de telecomunicações; e (d) empresarial, voltado para o atendimento de pequenas e médias empresas e profissionais liberais.

O mercado varejista é segmentado em alto, médio e baixo valor. Devido ao processo de reestruturação acionária que previa a fusão da empresa Gama com a Alpha, esta segmentação é válida tanto para telefonia móvel quanto para telefonia fixa. O segmento de alto valor corresponde àqueles clientes que possuem *ticket* médio elevado, portanto alto poder aquisitivo. Já o segmento de baixo valor corresponde aos clientes que possuem baixo poder aquisitivo. Vale ressaltar que este segmento deve ser atendido pela Aplha independentemente do retorno financeiro que possa proporcionar, uma vez que está associada aos planos e metas de universalização estabelecidos pela Anatel. Existem produtos e serviços convergentes específicos para cada segmento deste “mercado”.

A área de marketing na empresa Alpha é organizada na seguinte maneira:

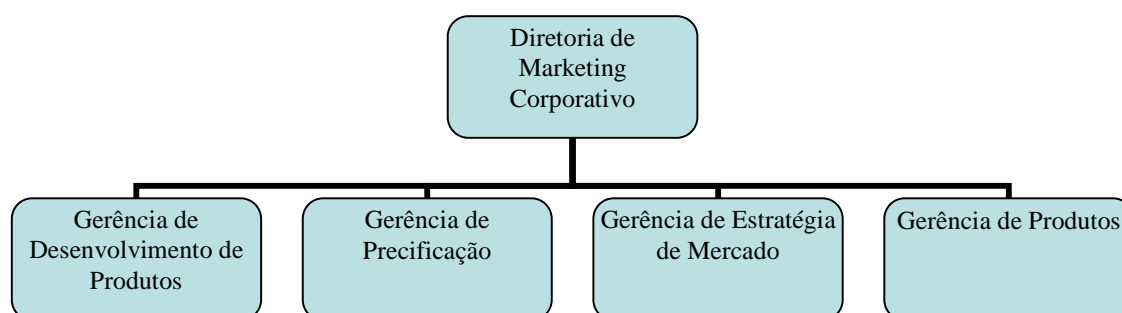


Figura 6 – Estrutura da área de Marketing Corporativo da empresa Alpha

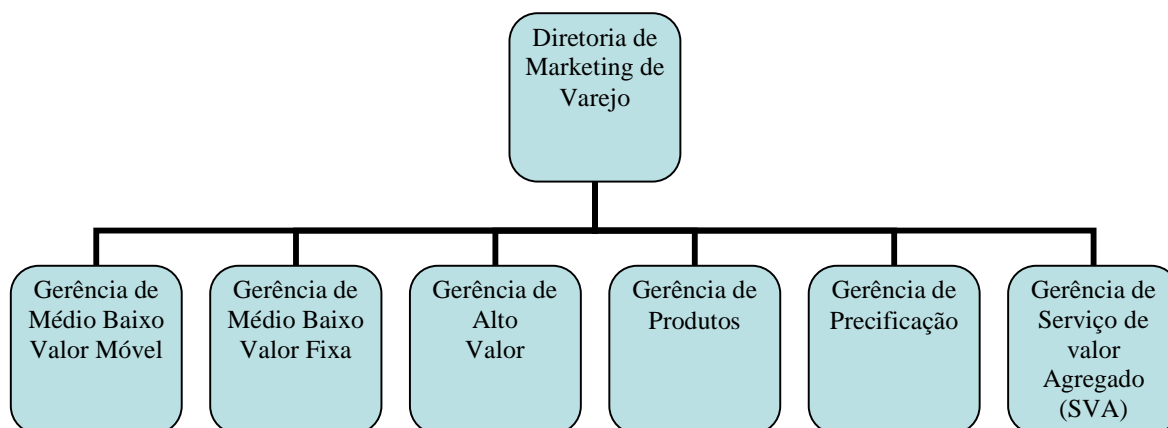


Figura 7 – Estrutura da área de Marketing de Varejo da empresa Alpha

Como processos de reestruturação organizacional são constantes na empresa Alpha, cabe destacar que estes organogramas possuem validade extremamente curta. As mudanças constantes na estrutura organizacional podem comprometer a implementação do conceito de OPM com o objetivo de estabelecer uma única orientação estratégica.

“.... reestruturação ocorre permanentemente e vai ocorrer a vida inteira.”

Gerente de marketing de Ofertas

“A empresa muda todo o dia”

Especialista de Marketing

“Ah...em marketing todo ano tem reestruturação. Na realidade só no ano passado que a gente não teve”.

Especialista de Cobrança

Portanto dados provenientes da observação também foram utilizados pelo pesquisador, para compreender os rituais e regras existentes nessa organização. Esses dados foram fundamentais para que o pesquisador fosse não fosse percebido pelos informantes como “uma pessoa totalmente alheia a sua realidade”. A seguir são apresentados e analisados os principais dados encontrados na empresa Alpha.

4.2. OPM em Mercado Regulado

4.2.1. Influência do Estado sobre o Mercado de Telecomunicações

O mercado de telecomunicações no Brasil possui particularidades não previstas pelas teorias dominantes da área de marketing e de estratégia. Ironicamente, essas duas áreas não oferecem clara definição de “mercado” para as empresas, apesar de disputarem pela preferência dos praticantes e pelo reconhecimento da academia (SLATER e NARVER, 1999; HULT e KETCHEN, 2001). De forma semelhante também são pouco receptivas a contribuições de outras áreas do conhecimento como administração pública, ciência política e sociologia.

Geralmente “mercado” segundo as abordagens dominantes de marketing e estratégia é representado como “turbulento”, ao qual a empresa deve se adaptar para “sobreviver”. O acirramento da competição em tempos de globalização e a idéia de soberania do consumidor também ajudam a legitimar essa representação de mercado.

Ao desafiar a idéia de capitalismo livre e da plena organização da sociedade através das práticas de mercado, o conceito de Estado Regulador ajuda a reconhecer o poder político e econômico das grandes empresas. No entanto, este conceito não é reconhecido pelas áreas de marketing e de estratégia. O reconhecimento das influências do Estado na constituição do mercado é de fundamental importância para compreensão do setor de telecomunicações e as empresas ex-estatais que nele atuam.

No Brasil, ao longo do processo de abertura do mercado de telecomunicações, o Estado por meio da agência reguladora, Anatel, tinha como preocupação introduzir a competição e assegurar a universalização dos serviços de telefonia durante a transição da estrutura de mercado baseado no monopólio estatal para uma estrutura de mercado favorável a competição e geração de maiores benefícios para a sociedade. Associada ao conceito de Estado Regulador, a estrutura desse mercado foi definida pela Anatel *a priori*, determinando as regras que orientariam as atividades tanto das empresas *incumbentes* quanto das empresas *entrantes*.

Apesar de inspirado em experiências internacionais, o arcabouço regulatório brasileiro possui especificidades próprias em função dos problemas associados à constituição histórica do setor. Sendo assim, questões ligadas à expansão a outros segmentos do mercado de telecomunicações estavam condicionadas ao cumprimento das metas de universalização, e a

competitividade estimulada através da assimetria regulatória. De forma a garantir o interesse público e conter práticas abusivas, as empresas *incumbentes* possuem regras mais específicas definidas nos planos de universalização e nos planos de metas de qualidade para compensar o poder de mercado dessas empresas no setor, e que desafiam a lógica de maximização dos lucros que permeia as abordagens clássicas de estratégia e a literatura dominante de OPM na área de marketing.

O presidente da empresa Alpha, em entrevista cedida a um importante periódico nacional expõe a adequação da empresa às regras sociais impostas pela Anatel:

“O Brasil tem vários problemas de infra-estrutura, mas de telefonia não tem. As empresas de telefonia foram obrigadas a investir alguns bilhões, no total são mais de 100 bilhões de reais, para levar telefonia para o Brasil inteiro. Foi um plano de governo feito com dinheiro de acionista. Isso deu um tamanho grandioso para as companhias, porque agora elas realmente estão em todos os lugares. Não quer dizer que seja um bom negócio. Levar telefone para quem não fala ou quem fala pouco não é um bom negócio. Tanto que é obrigação. Aí alguém diz que, porque eu posso ir para qualquer lugar, eu vou abusar na competição. Entendeu como o argumento é mal formulado.”

Presidente da Alpha (CARTA CAPITAL, 2006)

Os trechos abaixo mostram que a ação da Anatel também é reconhecida por diferentes profissionais da Alpha, ou seja, existe um preço social a pagar para que a Alpha possa realizar atividades típicas de mercado:

“No setor de Telecom tem um negócio interessante: a gente não pode negar um telefone para alguém, então muitas vezes o que acontece? A gente é obrigado instalar um telefone num cliente que a gente sabe que não é rentável ou ter centrais telefônicas espalhadas pelo Brasil, em [número de Estados atendidos pela empresa], 60% do território nacional...a gente coloca centrais telefônicas por obrigação, sem nenhum tipo de cliente. Só tem a central porque naquela cidade não tem rendimento suficiente para que as pessoas possam ter um telefone em casa”.

Gerente de Atendimento

“Questões regulatórias sempre são as empresas [Alpha], [nome de outra empresa *incumbente*], sofrendo na mão da Anatel.... a Anatel querendo cada vez mais dessas empresas, não com objetivo de destruir valor.... mas a Anatel tem o foco para alimentar maior concorrência e inventar maior benefício para o consumidor. Em função disso, para conseguir concorrência e para dar benefício para o consumidor, boa parte das normas regulatórias são contra as empresas. O que se faz é tentar discutir com a Anatel um meio termo até porque as operadoras investiram muito dinheiro... a [Alpha] investiu bilhões de reais para poder ofertar telefone, um orelhão a cada 500 habitantes em cada cidade...”.

Gerente de Planejamento de Vendas

“A gente tem a obrigação. São obrigações de prestar serviços em áreas que não são rentáveis para a empresa, mas que prestam serviços à comunidade que são importantes para garantir o desenvolvimento social do país. É fato e é nobre, isso tem que acontecer mesmo, mas ao mesmo tempo para garantir a sustentabilidade da empresa, para garantir que ela possa continuar fazendo o papel social dela até enquanto obrigação, ela precisa ter a rentabilidade. Os acionistas querem ser remunerados”.

Gerente de desenvolvimento de produtos

“O que acontece é que você faz as coisas neste ano, mas vai ser sancionado daqui há dois ou três anos... tem um dispêndio de valores muito grande se você não fizer a coisa certa, ou seja, até que ponto eu posso avançar sem estar esbarrando na regulamentação, sem ter ações futuras do órgão regulador que podem ameaçar o lucro e a receita da empresa? Existem multas de até 50 milhões e podem chegar, por exemplo, a um cancelamento da licença... ela [Anatel] pode tomar a licença das operadoras, ela que tem a espada da lei... pode decapitar”.

Especialista de Regulação

Como a literatura dominante de OPM não reconhece as influências que o Estado exerce sobre a configuração e dinâmica dos mercados, este conceito pode ser implementado apenas de forma parcial em empresas ex-estatais. Por se tratar de um mercado cujos serviços também constituem bem público, portanto ligados aos planos de universalização, a dimensão do conceito de OPM relacionada aos clientes para construção de vantagem competitiva pode ser problematizada à medida que as empresas ex-estatais (*incumbentes*) não possuem total liberdade para escolher quais clientes irá atender. Mercado para as empresas ex-estatais, portanto, torna-se ambíguo à medida que envolve tanto práticas de mercado como práticas associadas às políticas públicas.

O reconhecimento desta ambigüidade foi de fundamental importância para a condução da pesquisa. A maioria das pesquisas sobre OPM adota os métodos quantitativos e a coleta de dados através de questionários. Através do emprego destas metodologias essas pesquisas poderiam comprovar a relação positiva entre desempenho superior e OPM em empresas ex-estatais. No entanto, as pesquisas desta natureza revelariam apenas uma realidade parcial, reducionista, incapaz de contemplar peculiaridades do mercado de telecomunicações. O papel do Estado na configuração do mercado e sua influência sobre as empresas que nele atuam passariam despercebidos. A área sombreada da figura 6 representa a dimensão de mercado contemplada pela maioria das pesquisas de OPM baseadas nos métodos quantitativos.

A reprodução acrítica de pesquisas sobre OPM no Brasil ajuda a difundir a ideologia dominante sobre o papel dos mercados na constituição da sociedade. Isso pode ter sérias implicações em países emergentes cujas instituições são mais frágeis. Vale ressaltar que a

democracia no Brasil ainda é um fenômeno recente e a organização da sociedade civil para defender direitos dos cidadãos ainda é uma prática incipiente.

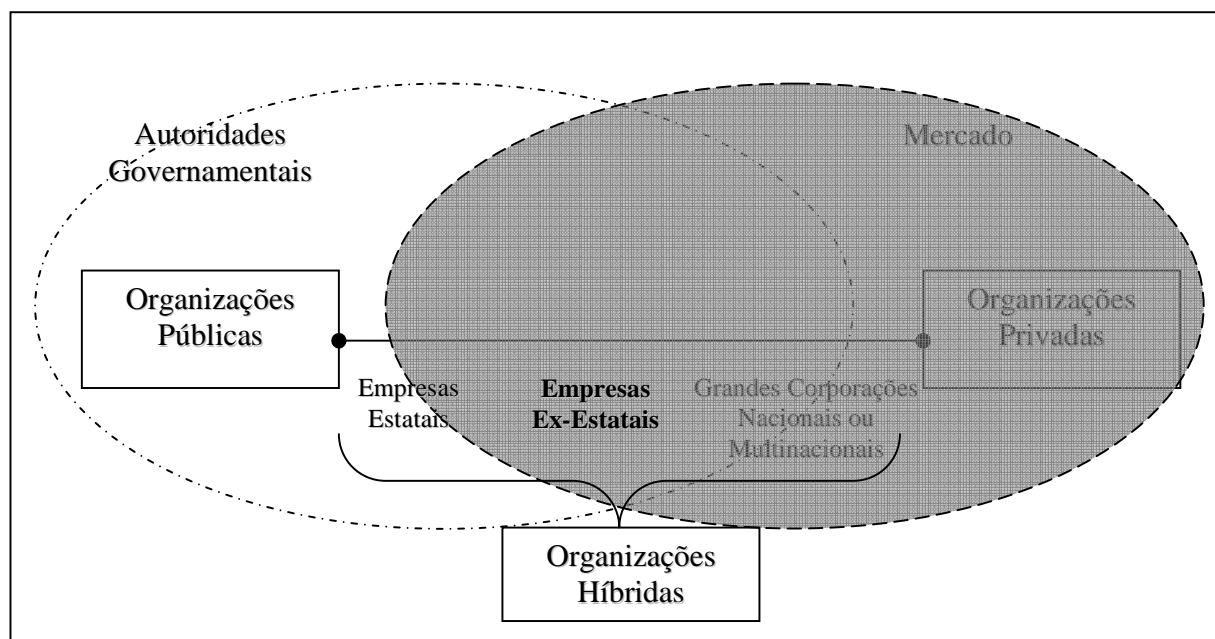


Figura 8 – Mercado segundo a literatura de OPM em empresas ex-estatais

A regulação do setor de telecomunicações também impede as empresas ex-estatais de expandir para outros segmentos do mercado de telecomunicações e diversificarem seus serviços. Seguindo a tendência internacional, o processo de convergência dos segmentos do mercado de telecomunicações no Brasil representa para as empresas fonte de vantagem competitiva, visto que proporciona redução de custos, aperfeiçoamento de processos e torna mais estreito o vínculo com o cliente, oferecendo um único “pacote” de serviços de telefonia.

A empresa Alpha, pioneira no lançamento de serviços convergentes, direciona estes serviços ao segmento de alto valor, formado por clientes de alto poder aquisitivo. Apesar de pioneira no lançamento desses serviços, as evoluções tecnológicas tornaram obsoleto até mesmo o recente *triple play* (pacote de serviços que inclui telefonia fixa, móvel e internet banda larga) principal produto convergente da Alpha, com a possibilidade de inclusão dos serviços de TV a cabo. Porém a regulação baseada na LGT ainda não permite que as empresas *incumbentes* participem desse mercado. O trecho abaixo, também dado secundário, foi retirado de uma entrevista concedida pelo presidente da Alpha:

“Você não consegue adivinhar o futuro indefinidamente. O que dá é para fazer um bom plano por algum tempo. Foi um bom modelo (o do setor de telecomunicações), mas estamos na fase de ter de aperfeiçoá-lo. Hoje, a empresa de tevê pode oferecer dados e voz, entrar no mercado de telefonia, mas a empresa de telefonia não pode operar em tevê. Começam a surgir perguntas esquisitas e complicadas de responder. Parece ilógico e assimétrico.”

Presidente da Alpha (Carta Capital, 2006)

A Anatel impede a participação das empresas ex-estatais nos outros segmentos do setor devido ao poder de mercado que as *incumbentes* possuem, por herdarem o legado estatal no processo de privatização. O desenvolvimento do arcabouço regulatório também prevê práticas e condutas empresariais que possam comprometer a competição no setor. A tendência à convergência dos segmentos do mercado de telecomunicações, através das fusões e aquisições, remonta a prática de subsídios cruzados, cuja origem está relacionada à época em que essas empresas pertenciam ao sistema Telebrás. Apesar de proibida, ecoa nos dias atuais. Como a empresa ex-estatal Alpha também detém o controle de uma empresa de telefonia móvel, a Gama, essa prática foi lembrada por um dos entrevistados:

“O próprio [nome do principal produto convergente da empresa] quando ele foi concebido no início seria uma coisa deste tipo: a [Alpha] daria um desconto na conta da fixa e a [Gama] daria desconto na conta móvel. Isto é uma coisa substitutiva. Por que a [Alpha] vai dar um desconto no fixo para o cara comprar um [nome do produto de telefonia móvel]? São empresas do mesmo grupo.... você está fazendo favorecimento no mesmo grupo e as telecomunicações tem uma coisa chamada isonomia. Você não pode fazer isto, é abuso de poder econômico. A [Alpha] é dominante no mercado da fixa, a [nome da empresa de telefonia móvel concorrente] jamais vai poder se igualar numa oferta desta, é uma prática anticompetitiva então o pessoal queria fazer assim e nós colocamos para não fazer assim. Por ser concessionária você tem mais problemas do que ser uma autorizada”.

Especialista de Regulação

A questão da isonomia e de práticas anticompetitivas também permeia outros segmentos do mercado de telecomunicações como o segmento corporativo:

“Regulação no corporativo, tanto quanto ou mais ainda... muito forte [em relação ao varejo]. Desde a parte de foco mais em defesa econômica tipo: práticas competitivas, isonomia em nível de negociação. Eu estou falando de empresas gigantescas cada uma diferente da outra que exigem coisas diferentes. Então eu faço preços diferentes para as empresas. Agora a questão da isonomia é muito forte”.

Gerente de Estratégia de Mercado

O nível de competição no segmento de telefonia móvel é bem mais elevado quando comparado ao segmento de telefonia fixa (ver figura 9 em relação à figura 4). Por meio da prática de subsídio cruzado a empresa Alpha, que atua no segmento de telefonia fixa e detém mais de 90% do mercado de telefonia local, pode transferir recursos para tornar a Gama mais competitiva, em um segmento cujas margens de lucro mostram-se cada vez menores (TELECO, 2006). Notavelmente a Gama, assim como as outras operadoras móveis vinculadas às empresas *incumbentes*, poderão ter vantagem sobre as demais empresas de telefonia móvel. Coincidentemente, a maioria das empresas de telefonia móvel que possuem maior parcela do mercado pertence a empresas *incumbentes*. Considerada prática anticompetitiva, a Anatel impõe severas regras contábeis para que a prática de subsídios cruzados seja erradicada.

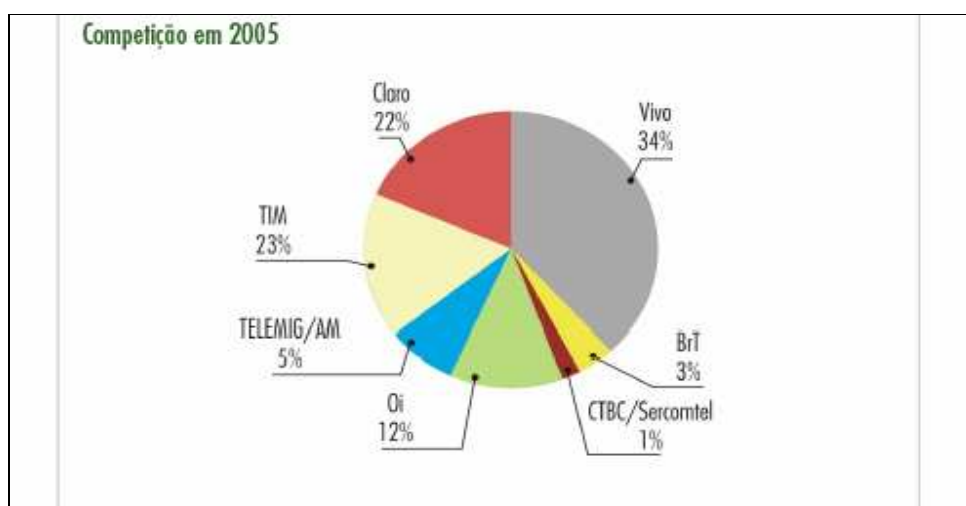


Figura 9 – A Concorrência no Mercado de Telefonia Móvel
Fonte: Anatel, 2005.

As regras de interconexão também estabelecidas pela Anatel sugerem entendimento particular quanto à concorrência entre as empresas *incumbentes* e as outras operadoras do mercado de telecomunicações. O diálogo abaixo torna mais claro esse relacionamento quando o gerente entrevistado discorre sobre o atacado, uma das unidades de negócio da empresa Alpha:

Gerente de Estratégia de Mercado: “..tem o atacado que são em torno de 50 empresas operadoras, que são nossos concorrentes ou complementares ao nosso negócio, mas que compram muita infra-estrutura de telecomunicações no atacado, para montar a sua rede, para revender. A gente tem uma parte do atacado que é competitiva onde a gente está disputando com as operadoras e quer vender efetivamente e uma parte do atacado que é regulada, a gente não quer vender mas é obrigado a vender. Quer vender para a [nome de

empresa *incumbente* de longa distância]? Não, eu não quero, mas eu sou obrigado a vender. É quase e um atendimento jurídico, regulatório”.

Eu: “Por causa das regras de interconexão estabelecidas pela Anatel?”

Gerente de Estratégia de Mercado: “Tem tudo a ver com interconexão. Os assuntos mais fortes são... interconexão, a tal da EILD¹⁰...é venda de circuito para atender terceiros que a *incumbente* tem que fazer por obrigação. A [Alpha] tem que vender para todas as outras circuncidadas de um ponto até o outro, por exemplo, a [nome de empresa *incumbente* de longa distância] está em Fortaleza, mas não está em Quixadá no interior do Ceará, ela contrata da [Alpha] uma EILD de Quixadá para Fortaleza onde entra na uma rede dela aí ela pode fazer para o Rio para onde quiser. Eu não quero isto porque dou condições de competitividade, mas sou obrigado e por um preço cada vez menor porque ela é regulada pela Anatel”.

Gerente de Estratégia de Mercado

Baseado nessas questões ligadas à interconexão de redes, a dimensão do conceito de OPM relacionada à concorrência também é problemática. Os próprios concorrentes podem assumir o papel de clientes e adquirir recursos para aumentar a competitividade, mesmo contra a vontade da Alpha, pois trata-se de uma obrigação imposta pelo órgão regulador. O que se percebe nesses trechos da entrevista é o interesse não em competir em igualdade de condições, mas sim bloquear a capacidade competitiva dos concorrentes e nos meios para fazê-lo.

Práticas de subsídios cruzados e as regras de interconexão também remetem ao conceito de “mercados domesticados” (ARNDT, 1979) já que a competição no mercado de telecomunicações é restringida pela atuação das grandes empresas *incumbentes*. O conceito de mercados domesticados desafia o conceito de OPM que prescreve orientação aos padrões de concorrência estabelecidos pelas empresas de um determinado mercado. Da mesma forma este mesmo conceito desafia a dimensão do conceito de OPM em que necessidades atuais e futuras dos clientes devem ser atendidas para obtenção de vantagem competitiva. Questionando a idéia de soberania do consumidor, pode-se argumentar que clientes parecem ser aprisionados e não necessariamente atendidos (FARIA, 2006b).

Outras instituições da sociedade também reconhecem a possibilidade de grandes empresas cometerem abusos, contrariando a idéia da soberania do consumidor. Desde a privatização do setor de telecomunicações as empresas *incumbentes* figuram no Estado do Rio de Janeiro entre

¹⁰ EILD é a Modalidade de Exploração Industrial em que uma Prestadora de Serviços de Telecomunicações fornece a outra Prestadora de Serviços de telecomunicações, mediante remuneração preestabelecida, Linha Dedicada com características técnicas definidas para a constituição da rede de serviços desta última (ANATEL).

àquelas com maior índice de reclamações. Vale ressaltar também a presença de empresas ex-estatais de outros setores na mesma relação:

Rank	Fornecedor	Quantidade de Reclamações
1	Telecomunicações do Rio de Janeiro S.A.	38.273
2	Light Serviços de Eletricidade S.A.	7.563
3	Telefonica Celular	6.509
4	ATL	5.218
5	Credicard S.A. Adm. de Cartões de Crédito	4.902
6	Globex Utilidades S.A.	3.635
7	Fininvest	3.520
8	Empresa Brasileira de Telecomunicações	3.289
9	CEDAE	2.928
10	Bradesco S.A.	2.801

Quadro 17 – Ranking de Reclamações – Período de 01/01/1999 a 31/12/2005

Fonte: Procon, 2007

Embora atuantes e decisivos, os órgãos de defesa do consumidor ainda possuem influência limitada no mercado de telecomunicações, com largo potencial a ser explorado. Deve-se reconhecer que essas instituições, assim como o código de defesa do consumidor, são conquistas recentes na sociedade brasileira. Portanto pode levar algum tempo para que essas organizações possam aprender a “jogar o jogo”. O Idec alega, por exemplo, que com a renovação das licenças prevista para 31 de dezembro de 2005, com prazo de vigência para os próximos 20 anos, nenhuma das suas sugestões que encaminhadas à Anatel foram acolhidas (IDEC, 2005). Em geral essas organizações alegam que as regras da Anatel parecem beneficiar mais as empresas de telefonia do que os consumidores.

A relação assimétrica de poder entre grandes empresas e consumidores no mercado de telecomunicações é reconhecida pelos próprios profissionais da empresa Alpha ao mencionarem outras instituições da sociedade:

“Quando a empresa anuncia... se você tiver algum problema, os meandros da lei são tão tendentes de interpretação... eles ficam procurando brecha para encaixar... normalmente os juízes tomam partido de quem tem menos força na sociedade aí ele vê o nome [Alpha] ele nem analisa dá causa ganha, ainda paga em dobro, é uma coisa louca (O entrevistado ri)”.

Especialista de Regulação

Em geral os impactos dessas instituições no mercado de telecomunicações, como Ministério Público, Procon, não são considerados pelas literaturas dominantes de OPM e de estratégia, em parte porque não são nem reconhecidas como constituintes desse “mercado” (FARIA e GUEDES, 2005).

“Então ações, às vezes, dos reguladores ou legisladores são contrárias ao próprio mercado”.

Especialista de Regulação

Talvez por isso consumidores demonstrem receio com os recentes pacotes de serviços convergentes conforme especula informante:

“No que tange a convergência nós somos pioneiros e a gente está aprendendo com o mercado. A aceitação é boa, mas ao mesmo tempo o consumidor é resistente a um único fornecedor de serviço... ele tem a desconfiança: será que eu tendo um único fornecedor de serviço eu vou ficar preso, não vou deixar de ter a opção de escolher?”

Gerente de Desenvolvimento de Produto

Durante várias entrevistas os informantes da empresa Alpha associaram os elevados índices de reclamações ao passado histórico da empresa ainda como estatal. No entanto, os produtos convergentes, produtos recentes e, portanto, difíceis de serem relacionados com o passado da empresa Alpha, também possuem índices de reclamações consideráveis. O principal produto convergente da empresa Alpha já alcança níveis preocupantes (GLOBO, 2006).

Segundo as literaturas dominantes de OPM e de estratégia, o mercado determinaria o padrão de ação da empresa Alpha. No entanto apesar de não reconhecido por essas literaturas, percebe-se no mercado de telecomunicações brasileiro que o Estado por meio do órgão regulador, Anatel, exerce influências que também determinariam o comportamento da empresa ex-estatal. Portanto tanto as influências do Estado quanto do mercado determinariam a ação estratégica da empresa Alpha, reforçando o caráter ambíguo do que significa “mercado” para essas organizações.

A seção seguinte mostra como esta perspectiva determinista das literaturas dominantes de OPM e de estratégia é ainda parcial em empresas ex-estatais, enfatizando a importância do relacionamento com o Estado, na construção de estratégias.

4.2.2. A Influência do Mercado de Telecomunicações sobre o Estado

As regras impostas pelo órgão regulador do mercado de telecomunicações são estáticas (FRANKLIN JUNIOR, 2003), o que impede o acompanhamento das mudanças provocadas pela evolução da tecnologia que origina novos produtos e novas formas de concorrência. O anacronismo do arcabouço regulatório fortalece a crença de que as forças do mercado são capazes de provocar mudanças na regulação para gerar mais benefícios para a sociedade. Essa idéia pode estar associada ao conceito de “falhas de governo” que incentivou o processo de revisão do papel do Estado na economia e respectiva noção de que o mercado e, por conseguinte, as empresas, são mais eficientes que as instituições públicas.

De fato esses discursos estão associados à globalização e as formas de governança baseadas nas virtudes das práticas de mercado, conforme trechos de entrevista extraídos como dados secundários:

“É natural. O que muda o modelo é sempre o mercado, não o órgão regulador. Ele responde aos *inputs* que o mercado dá. O que você está vendo é o mercado reagindo. O órgão regulador nunca vem na frente, exceto quando está num processo de privatização, que foi o nosso caso quando era preciso construir o mercado que viria à frente. Isso é normal em qualquer segmento, principalmente nos de capital intensivo, como é o nosso”.

Presidente da Alpha (Carta Capital, 2006)

“Em todos os mercados de capital intensivo, a competição cresce quando a “grama está alta” e há demanda por atender. Quando a “grama acaba”, a competição fica feroz e os mais fortes engolem os mais fracos, porque precisam de escala para ter economia de custos. O modelo de privatização foi acertado, mas teve começo, meio e fim. O modelo não manda no mercado. É ao contrário”.

Presidente da Alpha (Folha de São Paulo, 2006)

Até mesmo as barreiras impostas pela Anatel para cercear atuação da empresa Alpha em outros segmentos do mercado de telecomunicações, são superadas através das “forças do mercado”. Dados secundários abaixo representam a intenção da empresa Alpha em adentrar o segmento de TV a cabo, ainda não permitido por lei:

“Entendemos que a compra da [nome empresa de TV a cabo] é legal, porque não apareceu outra oferta de compra do leilão. O mercado encontra alternativas para a proibição”.

Presidente da Alpha (Folha de São Paulo, 2006)

Relatos semelhantes também foram obtidos através de entrevistas realizadas com profissionais da Alpha:

“No passado a regulamentação nasceu para limitar, quando a empresa foi privatizada, limitar as ações dela para ela não poder fazer qualquer coisa para ganhar dinheiro. Ela tinha que respeitar determinadas regras e normas tudo mais. Só que as coisas estão acontecendo de uma forma muito mais dinâmica que a regulamentação previa. O que está acontecendo? Hoje as empresas de telecomunicações é que estão empurrando a Anatel, entendeu? Fazendo que ela regulamente determinados produtos e reveja a própria regulamentação”.

Especialista de Marketing

“...é ainda é de 1998 [se referindo ao marco regulatório], não convergiram, mas daqui a pouco vão, é uma questão de tempo. As forças de mercado tendem a ser maiores do que as forças de regulamentação. O mercado é que *drive* de verdade, o mercado é que está pedindo este modelo, mais do que a regulamentação. O mercado pede, então a gente tem que flexibilizar. Não pode é permitir a desordem, ela tem que garantir os processos, que sejam seguidos, que não sejam burlados, mas precisam flexibilizar um pouco as leis para atender as demandas de mercado”.

Gerente de Desenvolvimento de Produtos

“A agência reguladora... ela não é convergente então ela tem os sistemas que ela regulamenta que são os de telefonia fixa e o de telefonia móvel, então quando começa a haver estas convergências que tem falado na televisão que é uma outra coisa ainda, ela se perde um pouco. Talvez esteja na hora dela começar a rever os conceitos que são mais fortes que o dela que são os conceitos de mercado, o que o cliente quer...e o que ele quer é a convergência.”

Gerente de Atendimento

O conceito de OPM pode ser estratégico ao mobilizar a idéia de soberania do consumidor. Ao acenar possíveis benefícios à sociedade mediante desenvolvimento de produtos de telefonia, convergentes, por exemplo, os clientes poderão se mostrar favoráveis à causa da empresa e questionar o “anacronismo” das regras impostas pela Anatel. A mobilização da opinião pública pode gerar pressões sobre os legisladores e favorecer, portanto, aos interesses das grandes empresas permitindo expansão de suas atividades (BAILEY, 1999).

As regras impostas pela Anatel ao mercado de telecomunicações podem ser flexibilizadas através estratégias políticas, como *lobby*. Estas estratégias parecem ser mais comuns em empresas ex-estatais, visto que geralmente atuam em mercados regulados e mantém a relação entre o Estado e a empresa mais estreita. Algumas teorias alertam para o risco dessa proximidade como a teoria da captura (MARTIN, 2003; BASSO e SILVA, 2000). As empresas podem praticar estratégia política sozinha ou associada a outras empresas do setor:

“Flexibilizar a lei é uma coisa um pouco problemática porque lei ou decreto presidencial são coisas que precisam passar pelo Congresso ou pelo Poder Executivo... então não são coisas simples. Alterar uma regulamentação não é um processo rápido, mas o próprio órgão regulador faz. As operadoras normalmente para ter uma força maior se unem em associações que são vozes representativas delas. As fixas têm a Abrafix e as prestadoras móveis tem a Artel... têm outras como a Abranet que são representativas de um determinado segmento. Quando você vai à Anatel como [Gama] ou como Artel, as coisas são diferentes e elas fazem ações junto a Anatel, junto aos Órgãos públicos, ao Ministério de Comunicações, ao Ministério Público e junto ao próprio Congresso não só no sentido de alterar leis, ou no sentido de não permitir que leis prejudiciais ao setor sejam aprovadas, como até na proposição de novas leis. Este é um trabalho que todas as associações fazem tentando influenciar o Congresso Nacional em relação aos projetos de lei propostos por Deputados”.

Especialista de Regulação

Apesar de ser uma autarquia a Anatel não está isenta de influências políticas e econômicas. O órgão tinha um perfil diferente durante o governo do presidente Fernando Henrique, cujo corpo de funcionários era em sua maioria formado por técnicos. No governo do presidente Lula, ao contrário, o corpo de funcionários é composto em sua maioria por políticos (EXAME, 2005). Em parte isso pode ser explicado pela visão política destes dois governos, quanto ao papel do Estado, sendo o atual governo mais rigoroso quanto ao controle da Anatel pelo Ministério das Comunicações. A instabilidade política possui implicações tanto para as operadoras de telefonia quanto para os consumidores e a falta de recursos, problema recorrente (EXAME, 2005) pode comprometer a atuação da Anatel em um importante setor da economia:

“Os membros do conselho Diretor são nomeados pelo presidente... os primeiros foram indicações técnicas. Já os que estão substituindo são indicações políticas, ela sofre influência da política também... ela não consegue ser o órgão independente que ela gostaria de ser”.

Especialista de Regulação

As literaturas dominantes de OPM e de estratégia podem ser consideradas insuficientes para a compreensão da dimensão política dos mercados e sua influência sobre sua estrutura e sobre as empresas. De fato o resgate dos debates da década de 1970 e 1980 na área de marketing, quando se propunha um entendimento mais amplo sobre o que é “marketing”, não só baseado nos pressupostos da economia neoclássica, mas sim mais próximo da ciência política e da sociologia econômica, pode ajudar a área a superar essa deficiência. Já na área de estratégia apesar de raros estudos, as estratégias políticas estão associadas às abordagens sistêmicas (WHITTINGTON, 2002). Recorrendo a ambos os aportes e incluindo conceitos de administração pública, como o de Estado Regulador, pode-se entender melhor as dimensões de mercado existentes para as empresas

ex-estatais (ver parte destacada da figura 10). Apesar de considerada prática ilegítima, a prática de *lobby* é comum e freqüente:

“Lobby quando é uma coisa sadia. Em qualquer setor é freqüente junto ao Congresso, Ministério, Anatel, Executivo, qualquer necessidade que você tem de mostrar os argumentos do mercado para manter uma competição sadia, para que não haja uma distorção de mundo que os outros não convivem”.

Especialista de Regulação

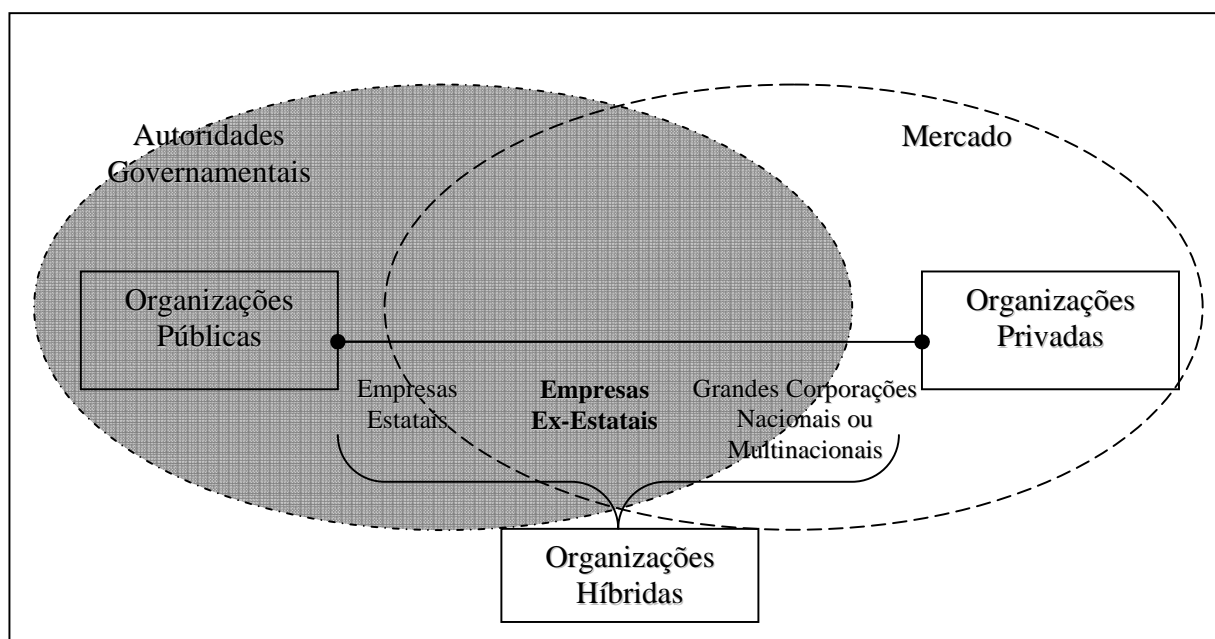


Figura 10 – Dimensão do Mercado não contemplada pela literatura de OPM

Vale destacar ainda que o Governo corresponde a uma unidade de negócio para a empresa Alpha dentro dos segmentos corporativo e empresarial, que requer tratamento diferenciado quando comparado ao tratamento dispensado às organizações privadas. Novamente a dimensão política é destacada:

“O Governo tem nos dois, no corporativo e no empresarial. No corporativo a gente tem um grupo que atende o governo federal e todas as administrações diretas, autarquias e tudo mais do governo federal... tudo muito movimentado em Brasília e aqui no Rio... pouca coisa lá para o Nordeste....e atua muito forte nos governos estaduais dos [quantidade de estados] da área original de atuação dela. Tem time no corporativo para cada governo estadual e toda a administração do estado, direta e indireta, justiça e legislativo. As grandes prefeituras ficam no corporativo e as pequenas prefeituras ficam no empresarial atendidos por um time empresarial.”

Gerente de Estratégia de Mercado

“...é diferente tem diferenciações no tratamento com o governo, precisa ter focos específicos”.

Gerente de desenvolvimento de produtos

Mais especificamente,

“Toda a parte, toda a forma de pensar o mercado. Na prática você trabalha com edital o que é importante para o Governo. Como a gente pode ajudar no desafio dele dando sugestões que contribuam para que ele monte um edital aderente ao que melhor atenda a ele, senão ele acaba se apoiando em um consultor para ajudar a montar... até porque nós entendermos mais de telecom do que qualquer outra pessoa e quem ajudá-lo mais naquilo que ele precisa tende a ter uma vantagem no edital. Então tem esta parceria para ajudar a montar edital, a rede, trabalhar soluções técnicas, é outra lógica”.

Gerente de Estratégia de Mercado

A empresa Alpha ainda encontra meios e mobiliza recursos para superar as regras impostas da regulação, como no caso da rádio que a empresa “possui” para fortalecer a marca da Gama diante do público jovem:

“Quanto à rádio, na realidade a permissão de exploração de rádio... ela não é da [Gama]. Não pode ter uma rádio, a concessão é de empresários. E o que nós fazemos? Nós compramos o todo patrocínio, inclusive a nossa marca é colocada na rádio, mas a rádio tem a autorização de uma outra pessoa. A rádio apesar de fazer parte do escopo do grupo, meio de comunicação do grupo, ela não é nossa, só tem o patrocínio total como o usual. É uma concessão do governo e nós não poderíamos conseguir porque nós já somos uma prestadora de serviço de telecomunicações...tem estas coisas todas... ela não faz parte o orçamento, não existe rádio por assinatura... é somente uma mídia que a gente utiliza para divulgar o espírito da empresa, do jovem... é mais uma divulgação da marca, do grupo em geral, mas não é um produto comercializável como a TV a cabo, como o provedor de internet, como a telefonia fixa e móvel”.

Especialista de Regulação

Os recursos mobilizados pela empresa podem estar associados ao entendimento que os atores dispõem sobre a constituição do mercado de telecomunicações. O fato de o especialista da área de regulação entrevistado ter trabalhado em empresas estatais do antigo sistema Telebrás e no próprio órgão regulador pode reforçar a idéia de que conhecimento sobre as práticas relacionadas à época em que a empresa era estatal ainda é importante para as atividades atuais da empresa Alpha. Esse tipo de conhecimento permite a mobilização de recursos disponíveis no mercado de telecomunicações, mas não são reconhecidos por todos os agentes da organização.

“Eu vim da antiga Telerj que é uma empresa do Rio de Janeiro que faz parte da [Alpha]. Depois que privatizou, eu trabalhei 2 anos na Anatel. Depois fui para a [empresa de telefonia móvel] e depois para a [Gama]. Eu trabalhei na Anatel de 1998 até 2000 no serviço móvel, trabalhava na área de regulamentação de serviço móvel, mas estava vendo tudo... na verdade eu era da Telebrás cedido a Anatel”.

Especialista de Regulação

“Tem uma pessoa que tem 20 anos na empresa na área financeira, que é responsável pelo estudo dos preços... ele negocia com a Anatel os pacotes”.

Especialista de Cobrança

O conhecimento da legislação pode proporcionar vantagens estratégicas para as empresas que atuam no mercado de telecomunicações. A indicação de um nome para a presidência de uma empresa *incumbente* foi reconhecida como adequada pelo fato de que este conhecia muito bem a legislação do setor. Além disso, o presidente já tinha atuado na Embratel e em entidades setoriais como Conselho Nacional de Telecomunicações e a União Internacional de Telecomunicações (EXAME, 2004).

As literaturas dominantes na área de marketing e de estratégia não são muito claras em definir mercado para as empresas. Geralmente representa-se mercado como algo “incontrolável”, “imprevisível” e “turbulento” não só para as empresas como também para outros tipos de organização, inclusive para Anatel. Diante deste cenário as organizações são tidas como passivas em relação às forças de mercado que impõem sobre as práticas, padrão estratégico para assegurar a sobrevivência das empresas e de outras organizações.

As representações de mercado e seus respectivos discursos exerceram influência sobre as áreas de marketing e de estratégia e podem estar associados a acontecimentos históricos. No fim da década de 1980 a queda do muro de Berlim e a correspondente idéia da vitória do mercado sobre o Estado, contribuem para a expansão da economia de mercado no contexto da globalização. Esses discursos acentuam as virtudes das práticas de mercado e ressaltam as “falhas de governo”. Vale ressaltar também que “falhas de mercado” também existem e podem acarretar sérias conseqüências para a sociedade. O conceito de Estado Regulador (HEBER e FISCHER, 2000) reconhece esses dois tipos de “falhas”, e é importante por não permitir que o bem-estar coletivo esteja somente sob os auspícios das grandes empresas, afinal, é razoável acreditar que as organizações públicas e privadas possuem objetivos distintos.

Nesse contexto o movimento reformista internacional (NPM) ganhou força e fomentou o processo de privatização em vários países. O papel do Estado na economia como produtor foi

sendo substituído pela noção de Estado regulador. A privatização dos serviços públicos ainda sugere que empresas privadas são mais eficientes que empresas estatais por serem capazes de lidar com as forças de mercado. No entanto, a configuração do mercado de telecomunicações no Brasil assume algumas dimensões particulares, pois trata-se de um setor da economia regulado. O conceito de Estado Regulador é implementado por meio da Anatel cujo objetivo é coibir ações das grandes empresas que lesariam o bem-estar da sociedade.

Como o conceito de Estado Regulador não é reconhecido pela literatura dominante de OPM e nem por diversas abordagens de estratégia. Argumenta-se que o conceito de OPM só pode ser implementado parcialmente em empresas ex-estatais, pois retrata “mercado” de forma reducionista. O resgate das discussões sobre o escopo da disciplina de marketing baseada em trabalhos que propõem uma perspectiva mais plural (ARNDT, 1978; 1979; 1981; 1983; HUTT et al., 1986) e o reconhecimento das abordagens sistêmicas de estratégia (WHITTINGTON, 2002), podem ajudar o desenvolvimento da disciplina e aproximação à realidade dos praticantes.

Baseado o conceito de dualidade da estrutura (GIDDENS, 2003), esta pesquisa sugere neste nível de análise macro: a dualidade da estrutura do mercado de telecomunicações. Como discutido nesta seção as regras impostas ao setor pelo órgão regulador, apesar de restringir as atividades da empresa ex-estatal, também podem ser transformadas em recursos pelos agentes, na forma de estratégias políticas, a partir de uma concepção mais ampla do conceito de OPM e por outros recursos existentes. As diferentes concepções sobre o mercado de telecomunicações, a saber, a dimensão política e a tradicional concepção econômica, provenientes de diferentes formas de *sensemaking*, tornam esta prática mais clara.

4.3. Cultura de mercado em empresas ex-estatais

O processo de privatização do Sistema Telebrás que deu origem à empresa Alpha, gerou orientações estratégicas conflitantes. O desenvolvimento da cultura de mercado em empresas ex-estatais pode constituir forma de controle ideológico, em uma organização cujos discursos de mercado eram atípicos.

Entre os objetivos que norteiam o processo de privatização destaca-se o de tornar organizações públicas ou estatais em organizações orientadas para mercado (FERLIE, 1992). A ideologia neoliberal e seu respectivo discurso de livre mercado são introduzidos nas empresas ex-

estatais, provocando alterações nas orientações estratégicas estabelecidas através da modificação da missão, dos objetivos e das diretrizes. No entanto, ao contrário do que costuma pensar, pode levar algum tempo para “privatizar” atitudes e culturas (NWANKO, 1996) em empresas ex-estatais, principalmente por haver resíduos nas práticas atuais que remontam a época em que a empresa era estatal.

Trechos de entrevistas também reforçam a virtude das práticas de mercado em detrimento das práticas relacionadas à época em que a empresa ainda era estatal e destaca a importância da área de marketing na empresa:

“Quando a empresa era estatal, nós éramos uma empresa de serviços, hoje a [Alpha] é uma empresa de vendas de serviços. Antes da privatização éramos reativos a demanda, a gente não ofertava nada ... o cara ligava eu quero isto, tá bom, a gente trabalhava para entender o cara. Acho que nem a área de marketing existia, ou não tem nada a ver com área de marketing de hoje. Hoje a área de marketing é pró-ativa, ela entende o mercado e dá a posição do mercado. Antes da privatização o setor de telecomunicações era tirador de pedidos...era uma empresa que não visava lucro, não tinha a questão de venda. A empresa não procurava crescimento... depois da privatização com a abertura do mercado você tem concorrência. Você precisa de lucro para sobreviver. Então você passa a ter uma área de marketing voltada para venda, voltada para o lucro. Não acredito que antes da privatização houvesse preocupação com o VPL, rentabilidade do produto.... Agora você tem concorrente, você precisa do lucro, você precisa dar resultado para o acionista. Se você não vender, vem o concorrente e vende e sua empresa quebra. Então você tem que mudar o perfil, para o perfil de empresa de vendas. Isso foi uma mudança de cultura, que hoje na [Alpha] já está embrenhada em todos os departamentos... a parte de mudança de cultura do engenheiro para o vendedor. Esse foi o grande barato da mudança de cultura. O outro é o foco no cliente, o que antes você não tinha porque você estava sozinho, era monopólio... então você não tinha muito atenção para o cliente. Agora você tem concorrência. Se o cliente está insatisfeito ele muda para o concorrente.”

Gerente de Planejamento de Vendas

“A mudança mais pesada foi passar de estatal para privada... continua tendo reestruturação até pelo próprio mercado que te induz a ser dinâmico. Se você não acompanha você morre....é o mercado que dita regras, você tem que estar na frente oferecendo produtos.

Especialista de Operações

“A cultura principal esta sendo moldada para ser voltada para o cliente. O que acontecia na época de TELEBRÁS? Quem determinava as regras do jogo era a empresa agora é o cliente. Não adianta termos uma empresa fechada, que não esta voltada para o cliente porque quem vai determinar se a nossa empresa vai ter sucesso no passado ou futuro é o cliente. Nós queríamos ser a maior empresa de telecomunicações do Brasil ou da América latina, nós deixamos esta visão de lado e falamos que nós queremos ser a empresa preferida do nosso cliente. É essa a nossa missão, queremos ser a mais lembrada, a mais desejada, a empresa que todo o cliente quer....passa a ter mais ou menos o conceito da [Gama], que é uma empresa que tem uma imagem de vanguarda, uma empresa jovem, moderna, fala diversas linguagens, este é o conceito da nova Alpha.”

Gerente de Atendimento

“A palavra agora é competição. A gente vinha do mercado que tinha para todo mundo, mas agora hoje cada vez mais a gente quer o melhor, é uma empresa para atender o cliente... a grande mudança hoje é de atender o cliente.”

Especialista de Marketing

Segundo a literatura dominante, cultura orientada para o mercado é uma “cultura orientada para fora” (DAY, 2001, p. 20) enfatizando valores e comportamentos para gerar valor superior para os clientes e permanecer à frente em “mercados turbulentos” (DAY, 2001, p. 34). Esta cultura deve permear por toda a organização de forma a estabelecer uma única orientação estratégica: orientação para o mercado. Ainda segundo a literatura dominante, a cultura organizacional tem fundamental importância para determinar o grau que a empresa é orientada para o mercado (SLATER e NARVER, 1995) e gerar vantagens estratégicas atendendo as necessidades atuais e futuras dos clientes (SLATER e NARVER, 1999).

A maioria das pesquisas sobre cultura organizacional na área de marketing está vinculada à perspectiva funcionalista (WALKER e RUEKERT, 1987) que considera cultura como variável manipulável, como ferramenta utilizada pelos gerentes para implementar estratégias e direcionar os esforços da organização para o “mercado”. Argumenta-se, portanto que a literatura dominante na área de marketing sobre cultura de OPM cultiva uma visão míope sobre o que se entende por cultura organizacional. Trata-se de uma visão simples de cultura das organizações.

O quadro abaixo foi construído baseado em documento coletado durante uma das entrevistas com profissionais da empresa Alpha. Percebe-se o esforço da organização em reforçar valores de mercado, ressaltando a importância dos clientes e a obtenção de lucro.

NOSSOS VALORES	
<p>MERITOCRACIA Radical e aplicada em todos os níveis, sendo a pedra fundamental da política de gente.</p>	<p>PARANÓIA PELO RESULTADO O lucro é a única fonte geradora de recursos que assegura a continuidade da vida da Empresa, sua força, sua modernização e seu crescimento. Deve-se manter continuamente um clima de guerra na busca incansável pela eficiência, que se traduz, em liderança absoluta de custos e produtividade, que só pode ser obtida pela gerência do dia-a-dia das pessoas.</p>
<p>CONFIANÇA As pessoas têm total autoridade para exercer adequadamente suas responsabilidades claramente definidas, e o dever de lealdade total para com a companhia.</p>	<p>DIVIDIR O SUCESSO A geração de valor para a Companhia também deve ser repartida com seus Colaboradores, buscando um alinhamento perfeito de interesses com os acionistas, sendo que essa divisão deve ser feita sempre de forma meritocrática.</p>
<p>INTEGRIDADE O comportamento que não atende aos mais altos padrões éticos e profissionais deve ser extirpado, independentemente da magnitude da falta.</p>	<p>BUSCA DE EXCELÊNCIA O conhecimento da Companhia, seu maior ativo é obtido no dia-a-dia das pessoas; logo, se deve estimular a difusão e a transparência das informações, a padronização de processos e métodos, e os instrumentos que mantenham o processo de acúmulo e compartilhamento de conhecimento vivo.</p>
<p>SIMPLICIDADE Fazer as coisas de forma simples, pois é necessário ser simples para fazer rápido e é necessário ser rápido para vencer.</p>	<p>A REGRA DO PATRÃO Regra número 1: O cliente tem sempre razão. Regra número 2: Se o cliente não tiver razão, leia a regra número 1.</p>
<p>TIME Nosso ambiente deve valorizar a simplicidade, o entusiasmo, a auto-realização e o respeito pelas pessoas, não cabendo nenhuma forma de manifestação que destaque o indivíduo em relação ao time.</p>	<p>EXCELÊNCIA DE GENTE A excelência da Companhia só pode ser alcançada através de excelência das pessoas, propondo desafios, encorajando a tomar riscos, ousar, nutrimo, um incansável desejo de aprender para que façam coisas cada dia melhor. Não existe verdadeiro líder sem sucessores.</p>

Quadro 18 - Valores da Cultura Organizacional da Empresa Alpha

Os valores que estão registrados nesse documento estão muito próximos dos valores prescritos no quadro 1 da seção 2.2.2. Estes valores sugerem entendimento de mercado em termos de clientes e concorrentes. Claramente esta concepção de mercado é limitada em empresas ex-estatais como a Alpha já que a literatura dominante de marketing trata cultura organizacional orientada para o mercado de forma estreita e funcional, desconsiderando a constituição sócio-histórica da organização e a influência que este processo exerce sobre seus membros organizacionais.

Como a origem da empresa Alpha está diretamente associada ao processo de privatização do Sistema Telebrás, os discursos difundidos nas empresas ex-estatais que enfatizam a concorrência, os clientes e o lucro buscavam consolidar uma única orientação estratégica em um momento em que a empresa estava reorganizando suas estruturas. Nota-se também que esses discursos encerram dimensões de poder e de controle dada às inúmeras “culturas” estabelecidas em cada unidade regional. Portanto, a implementação do conceito de OPM na empresa Alpha adquire importância estratégica à medida estabelece através de valores de mercado uma única direção, em um discurso que enfatiza a competição e a lucratividade.

Assim como várias pesquisas realizadas na empresa Alpha, os informantes ressaltaram alguns aspectos sobre os primeiros anos durante o período pós-privatização. No primeiro momento a Alpha tinha como principal preocupação organizar a nova estrutura da empresa de forma semelhante às estruturas organizacionais das empresas típicas de mercado. Superada essas dificuldades a empresa difundiu gradualmente valores relacionados à cultura de mercado.

“...tem que lembrar que a [Alpha] é junção de [número de empresas] empresas, são processos, sistemas, tecnologias, cada uma tinha a sua. Não tem como você juntar isto tudo sem criar um procedimento para a toda empresa... então não tenha dúvida que a partir da privatização até 2002 o foco da empresa foi muito batalhar as metas e integração de todas estas filiais. Quem viveu isto aqui sabe que realmente o foco era fazer tudo se falar.... ter um sistema único, padrão de qualidade único.”

Consultor de Marketing

“...a [Alpha] vem daquela estrutura, daquela burocracia, daquela máquina pesada de [número de empresas] empresas que se uniram, não sei quantos mil funcionários que hoje é um terço do que era...Hoje a empresa tem uma equipe de vendas muito maior. A empresa veio de uma empresa de engenharia hoje é empresa de vendas.”

Especialista de Marketing

“A cultura já mudou completamente... a [Alpha] tinha muita gente da velha guarda que veio da Estatal que estava acostumada com uma outra forma de trabalho. Era uma empresa de engenharia. Quando era Estatal a empresa não tinha foco mercado muito grande. A engenharia tinha uma força enorme, era um pólo de inovação, tinha integração com universidades, era uma empresa que desenvolvia coisas novas sem estar voltada para o mercado. Isto começou a mudar. Entraram altos executivos da área de negócios e a empresa foi mudando aos poucos. Naturalmente nos processos de reestruturação e de otimização de quadro foi tendo muito corte, muita gente se aposentou, muita gente antiga ia saindo e mudando a cabeça por si só. De toda forma, na [Alpha] foi acabando aquele ranço de empresa estatal. Os feudos de cada estatal foram se dizimando... houve muita mistura, muita gente de Minas e Pernambuco veio para o Rio, gente do Rio foi para fora, e com isto a cultura de Estatal acabou rápido, você não vê mais nada de cultura estatal aqui na empresa”.

Gerente de Estratégia de Mercado

Embora ressaltada as virtudes da cultura orientada para o mercado, alguns informantes lembram da qualidade dos serviços prestados por algumas empresas estatais que hoje formam a Alpha. Nesses casos as antigas empresas estatais eram consideradas superiores quando comparadas com as novas empresas ex-estatais:

“Esta percepção é invertida em Belo Horizonte a [nome da estatal] era muito boa. A impressão que tem da [nome da estatal] é que era melhor e que a [Alpha] atrapalhou”.

Consultor de Marketing

4.3.1. Cultura de Mercado e Liderança

Segundo a literatura dominante de OPM, alta hierarquia desempenha importante papel para o desenvolvimento da cultura orientada para o mercado (KHOLI e JAWORSKI, 1990; DAY, 2001). O papel da liderança foi de fundamental importância para a construção de identidade da empresa Alpha. Percebe-se que depois dos primeiros anos, marcados pelos períodos de reestruturação, a mudança de presidente simbolizou a consolidação a cultura de mercado da Alpha. Na visão de um entrevistado:

“Acho ambos os presidentes têm uma forma de atuar diferente, mas... (telefone toca). A percepção que eu tenho é que um era muito processual realmente, o [nome do antigo presidente da empresa Alpha] tinha o perfil muito de arrumação, mas ao mesmo tempo ele não tinha tanto foco no mercado, no cliente em si... a empresa evoluiu muito no que tange à qualidade do serviço, mas não era o perfil dele escutar muito o cliente. O [nome do atual presidente da Alpha] tem mais isso na pele dele, estar mais próximo do cliente, estar do lado do cliente. No momento em que o [nome do antigo presidente da Alpha] assumiu eram x culturas, x empresas, precisava unificar, precisava prover um foco para que a unificação acontecesse. Já o [nome do atual presidente] entrou em uma outra era, entrou numa era em que é necessária a empresa estar estruturada, mas precisa crescer, precisa acompanhar com mais agilidade o mercado até porque o mercado está cada vez mais ágil, o mundo está cada vez mais ágil, e a gente precisa acompanhar.”

Gerente de Desenvolvimento de Produto

A mudança de presidência possui aspectos simbólicos ao redor das ações do novo presidente que refletem e difundem a cultura de OPM:

“...foi muito interessante deu foco ao cliente, pois marketing se preocupa com o cliente. Hoje o presidente da empresa chama as pessoas para uma reunião onde toda a empresa comparece de dois em dois meses. Dura a manhã toda e o foco é o cliente. Todo o resultado é medido pelo que empresa faz pelo cliente”.

Especialista de Cobrança

A literatura dominante de OPM não reconhece que cultura organizacional é plural. Segundo essa literatura, OPM prevalece e controla outras orientações através de “habilidades gerenciais” contribuindo para que a empresa compartilhe da visão estratégica estabelecida pela alta hierarquia para obter desempenho superior. Esta literatura não reconhece dimensões de autonomia dos atores profissionais.

A liderança na literatura de OPM ajuda a forjar uma visão de mundo que justifica as ações gerenciais através, principalmente, das ameaças vindas do exterior. O discurso e atos simbólicos são as principais armas da liderança à medida que possuem efeitos sedutores sobre os membros da organização, transmitindo os valores e fornece interpretações para a organização (SILVA, 2002).

4.3.2. Cultura “oficial” e “outras culturas” de marketing

Como mencionado a prática de marketing e a importância de sua função em empresas orientadas para o mercado são pouco discutidas. Em parte a emergência do conceito de OPM ajudou a negligenciar esses dois aspectos importantes. Os trechos abaixo sugerem que os praticantes ainda pautam suas atividades segundo a concepção tradicional de marketing baseada nos pressupostos da economia neoclássica e com foco no cliente:

“É a área a empresa que tem mais oportunidade de criar e expandir a receita da empresa, o valor da empresa, porque o faturamento pode aumentar a efetividade, reduzir a inadimplência, melhorar os processos, mas, se você não tiver cliente...”

Especialista de Marketing

“Eu desenvolvo, idealizo ofertas, demanda para produto. Colocamos a oferta na rua, vemos resultado de vendas, acompanhamos resultados de quantos por cento usam o benefício que a gente deu quantos não usam e assim a gente vai acompanhando diariamente. Todo pessoal que trabalha comigo tem domínio pleno de área, base de dados... estuda para ver quantos por cento dos clientes da Bahia pagam acima de trinta reais, quantos por cento da Bahia pagam acima de trinta reais e não usam o serviço, então a gente tem o trabalho de informação muito forte. Vou ter que ser mais agressivo na oferta, vamos ser mais criativos, vamos mudar a oferta, dar mais, dar menos, aí tem todo esse trabalho de marketing justamente em cima do mix de marketing. A gente olha preço, olha produto, a gente olha promoção. Ah... vamos fazer um produto novo: desenvolve um plano de marketing, analisa concorrência, vê como é que está o mercado, quem tem isso, quem não tem, como é que eu vou posicionar, qual vai ser o preço, se eu colocar esse preço muito baixo, se eu botar muito alto vai vender menos, como é a embalagem, se a embalagem é grande para colocar no pequeno varejo, se é muito pequeno... qual vai ser a promoção do lançamento... então tem todo esse trabalho de plano de marketing mesmo. Esse é o nosso trabalho”.

Gerente de Ofertas

“Tirando promoção, preço é quase puramente estratégico, não é?”
Consultor de Marketing

“... nós cuidamos de toda a rentabilidade do produto, promoção de produtos, lançamento, a decisão estratégica é nossa, posicionamento de produto é nosso, as outras áreas vão sendo acionadas de acordo com o que se vai fazendo”.

Consultor de Marketing

“Existe uma área de planejamento estratégico, o nosso planejamento é muito mais voltado para produto específico. A área de planejamento estratégico responde diretamente ao presidente. A posição dela é muito mais para ver a empresa, o grupo no cenário de Telecom. O foco da nossa estratégia é o varejo para um segmento específico e para um produto específico, eu não me preocupo com o corporativo, eu não olho o desempenho de outros produtos, do telefone fixo, por exemplo, eu olho para os nossos produtos. Então é assim... é menor que o planejamento estratégico que abrange uma área maior, o grupo inteiro a [Gama], a [Alpha], todas as outras empresas”.

Consultor de Marketing

O que desperta curiosidade é que apesar da cultura de mercado estabelecida pela Alpha, uma das motivações da estratégia de convergência pode não ser regida em função do cliente, mas por outra orientação:

A convergência é uma estratégia de redução de custos... o objetivo é gestão de redução de custos e qual estratégia pra chegar nesse objetivo? Convergência.

Gerente de Ofertas

Nota-se ainda que os profissionais de marketing dependem do departamento de regulação para realizarem suas atividades. Essa situação pode ser preocupante, pois parece se tornar claro que a forma como a disciplina de marketing é ensinada e sua prática reconhecida não atende aos praticantes. O conhecimento da área de marketing tem de se ajustar à realidade de cada praticante (OTTENSEN e GRONHAUG, 2002) e esse ajuste é feito através dos processos de *sensemaking*:

“Nós seguimos as regulamentações do regulatório [departamento] que nos apóia dia-a-dia porque antes de desenvolver um plano, serviço ou um produto nós temos que homologar na Anatel. Isto faz parte do processo. O impacto é 100% nas atividades de marketing. A gente não pode em geral fazer nenhuma movimentação de lançamento de serviço ou oferta sem a passar pelo regulatório”.

Gerente de Desenvolvimento de Produto

“É diário, principalmente no desenvolvimento de ofertas e produtos específicos... no meu caso específico, ele é diário. A regulação restringe bastante as possibilidades de convergência. Existe sempre uma interface, um alinhamento muito próximo da minha área com o regulatório e com o jurídico... eu diria que dois em dois dias temos reunião

para tratar de assuntos diferentes, a preocupação é diária não é uma coisa esporádica... existe uma equipe que não é pequena que são consultores de regulamentação, são pessoas que conhecem muito bem todas as leis da Anatel, e dos riscos do regulatório... um pouco dos dois lados”.

Consultor de Marketing

Nota-se, portanto que em empresas ex-estatais cultura organizacional é plural. Existem diversas orientações que podem ser consideradas estratégicas pautadas por outras concepções de mercado. A “parte” da empresa Alpha que está orientada para as ações do Estado, da Anatel, corresponde à idéia de que esta orientação é proveniente da época em que a empresa era estatal. Vale ressaltar que essa orientação é fundamental para que a empresa possa realizar suas atividades e pode ser fonte de vantagem estratégica, também contribuindo para que a empresa tenha um desempenho superior.

Assim como o “mercado” possui natureza ambígua para as empresas ex-estatais, como mostrado na seção 4.2, o trecho abaixo remete à natureza híbrida das empresas ex-estatais, à medida que empresa Alpha reproduz em seu domínio organizacional não só o mercado em sua concepção mais tradicional, baseado nos pressupostos da economia neoclássica e estabelecido pela cultura de OPM, mas também reproduz as ações do próprio órgão regulador:

“... marketing faz a proposta, o regulatório [departamento] analisa. Nós fazemos o papel da Anatel aqui dentro. A gente filtra muita coisa, tem certas coisas que realmente não tem possibilidades de serem aceitas pela Anatel e a gente corta pela raiz... diz não dá para fazer assim. Tem que fazer de outra forma”.

Especialista de Regulação

“Em grande parte das vezes é a regulamentação que impõe regras que tem que ser adotadas pela área de marketing, tem que haver uma conciliação entre as ações de marketing e as normas regulamentares. É por isto que inclusive hoje nós estamos até organizando, implementando processos que para todo produto, ou para toda oferta que vai ser lançada, alterada ou modificada pela empresa, passe antes pelo jurídico para discutir estes aspectos. Não acontece só conosco, mas com todas as empresas que dependem de regulamentação, por exemplo, nada é orçado sem o aval do jurídico e da regulamentação porque os impactos são muito grandes... às vezes você tem que reutilizar comunicados, refazer ofertas porque elas não estão de acordo com uma norma regulamentar... é muito controlado, muito regulado. Assim como setor de transporte, energético e outros setores que tem a regulamentação muito grande”.

Especialista de Regulação

Em entrevista realizada com o especialista de regulação questões estratégicas para empresa Alpha parecem depender mais dos profissionais de regulação do que dos profissionais de marketing. Estes permanecem restritos às atividades de nível tático e operacional em parte porque

possuem uma concepção restrita do que significa marketing em empresas ex-estatais. Como as pesquisas de marketing são dominadas pelo positivismo estatístico, não oferecem conhecimentos aos práticos para realizarem suas atividades tendo que recorrer a conceitos desenvolvidos na década de 1960, como os 4 p's do mix de marketing, embora não haja um "r" de regulação para ajudá-los.

"... a estratégia não tem como estar dissociada da regulamentação, tanto para perspectivas futuras tanto para ações que tem de ser demandadas".

Especialista de Regulação

O especialista da área de regulação explica abaixo a interface da área de regulação com a área de marketing. Destaca-se em especial o evento que envolve a empresa Alpha na compra de uma operadora de TV a cabo e possibilidade de fusão com outra empresa *incumbente*, segmento do mercado de telecomunicações em que a empresa não pode atuar:

Entrevistado: "... uma outra gerência é a de consultoria regulatória. Conforme o nome está dizendo presta consultoria a todas as áreas da empresa, não só a de marketing. Todo o produto, ofertas e comunicado passa por esta consultoria para ela dar o aval e dá algumas sugestões. Toda estratégia regulatória mais técnica é construída nesta consultoria: o contato com a Anatel, fazendo um *lobby* junto há algum órgão regulador, dar uma assistência interna, fazer a interface com a Anatel. Outra gerência seria uma consultoria de evolução regulatória... seria o que se quer fazer, já é mais do sonho, ou seja, nós vamos focar a estratégia na convergência só que eu tenho uma série de aspectos regulatórios legais que impedem de trabalhar na convergência do jeito que eu quero. Eles são responsáveis pela elaboração do plano de ação para que haja algum tipo de alteração na regulamentação que permita aquela estratégia de convergência, então mais ou menos como se fosse uma gestão de sonhos e desejos, do que a empresa quer... mas está amarrada, ela quer desamarrar para competir, crescer, expandir: Eu quero comprar a [nome de uma empresa *incumbente*], legalmente eu não posso. Então o que eu preciso fazer para comprar? Tem toda uma construção estratégica para que a regulamentação permita, nem precisa mudar a regulamentação é uma interpretação diferente do que é feito atualmente porque a regulamentação não tem a dinâmica do mercado, ela não acompanha, e às vezes o próprio mercado atropela a regulamentação. Tem coisas que o mercado fizer não tem jeito não vai ter regulamentação que vá bloquear".

Eu: O fato da empresa ter comprado a operadora de TV a cabo em Minas passou por aqui?

Entrevistado: Passou por aqui.

Os discursos, práticas e símbolos da alta hierarquia relacionado ao desenvolvimento da cultura de OPM, encerra dimensões de controle ao direcionar e sugerir uma concepção de

mercado dominante porém parcial para as empresas ex-estatais. De fato os discursos de mercado na empresa Alpha estão muito próximos aos discursos dos contextos dos países emergentes influenciados pela ideologia neoliberal e à idéia de que tudo na sociedade pode ser melhor resolvido através das práticas típicas de mercado. Reconhecendo a pluralidade da cultura das empresas ex-estatais, refutando, portanto a idéia de unicidade, de “harmonia administrativa” e de orientação estratégica singular, pode-se admitir certo nível de autonomia aos atores de setores específicos da organização, como o departamento de regulação. As iniciativas estratégicas autônomas fogem aos efeitos premeditados do contexto estrutural em vigor e questionam o conceito de estratégia corporativa. Elas conduzem à redefinição do ambiente em que a empresa concorre e oferece novas possibilidades para que a estratégia corporativa seja revisada (BURGELMAN, 1983a).

O especialista de regulamentação entrevistado reconhece não só os símbolos e discursos de mercado como elementos da cultura da empresa Alpha como também outros símbolos e discursos associados a outras concepções de mercado. Estes profissionais possuem um entendimento mais amplo, o que lhes permite desempenhar comportamento estratégico autônomo (BURGELMAN, 1983a), enquanto que os profissionais da área de marketing parecem desempenhar o comportamento estratégico induzido (BURGELMAN, 1983a) ao assimilar de forma mais contundente os valores de mercado disseminados pela alta hierarquia.

Ao desenvolver cultura de OPM a alta hierarquia não impede que hajam propostas diferentes, advindas de orientações que escapem da orientação dominante. Destaca-se o importante papel desempenhado pelo departamento de regulação no processo de formação da estratégia em grandes empresas ex-estatais, ao vincular o comportamento estratégico autônomo ao conceito corrente de estratégia (BURGELMAN, 1983a). Os dados sugerem que o comportamento estratégico autônomo, fonte de renovação estratégica, está associado aos especialistas de regulação que encontram obstáculos em seus esforços para convencer os a alta hierarquia que mudanças na estratégia são necessárias, por falarem de mercado de uma forma pouco usual. Assim como na seção 4.2, é proposta a idéia da dualidade da cultura de OPM. Enquanto que profissionais da área de regulamentação possuem maior capacidade de agência para mobilizar recursos, a capacidade de agência dos profissionais de marketing é limitada à estreita linguagem de mercado comumente encontrada em tempos de globalização. Nos termos de Bourdieu (1984) os profissionais de marketing são treinados pela academia para mobilizar um

único tipo de capital, o capital econômico; enquanto que os profissionais da área de regulamentação além de mobilizar o capital econômico, mobilizam outro tipo de capital, o capital político.

4.4. Contradições de Sensemaking em Empresa Ex-Estatal

As contradições de *sensemaking* em empresas ex-estatais no mercado de telecomunicações podem ser explicadas em parte pela constituição histórica desse tipo organização.

Como mostrado na seção 4.2, mercado para essas empresas não pode ser explicado somente pela literatura dominante de OPM, pois requer um entendimento mais amplo que este conceito não permite. Mercado para as empresas ex-estatais possui natureza ambígua, o que pode ajudar a entender por que e como diferentes concepções de mercado podem existir.

Já a seção 4.3 mostrou que a cultura de OPM é igualmente problemática em empresas ex-estatais, por prescrever uma única orientação estratégica. Cultura organizacional sob uma perspectiva mais plural, possui diversas orientações estratégicas, algumas delas como mostrado na seção anterior relacionadas ao passado histórico desse tipo de organização.

Profissionais que trabalhavam nas empresas estatais podem possuir maior capacidade de criar sentido sobre o conceito de OPM que outros profissionais da empresa Alpha. A experiência acumulada demonstrada pelo profissional da área de regulação, que além de trabalhar nas antigas estatais e revela uma passagem pela Anatel, pode prover maior capacidade de entender mercado de maneira mais ampla que os outros profissionais da empresa Alpha. Para este profissional:

“... nem sempre é o mercado que determina as estratégias que irão ser realizadas”.

Especialista de Regulação

A visão mais ampla de mercado pode resultar de maior capacidade em mobilizar recursos para criar sentido (*sensemaking*), já que este profissional conhece os “dois lados do mercado”.

Os profissionais de marketing por sua vez, assimilam os valores da cultura de OPM, uma vez que se sentem responsáveis por sintonizar os outros departamentos da empresa Alpha para

obter desempenho superior em relação aos seus concorrentes através do atendimento às necessidades dos seus clientes.

Como a literatura de marketing é influenciada pelas perspectivas deterministas, isto ajuda a explicar como profissionais de marketing criam sentido sobre mercado, em geral representando-o como turbulento demais para que a empresa possa agir, concentrando sempre na melhor forma de adaptação. Além disso, esta literatura concebe mercado com base nos pressupostos da economia neoclássica, ou seja, o foco reside nas transações econômicas. Isso pode explicar por que estes profissionais não capturam a dimensão política dos mercados:

“O mercado é muito dinâmico, e a gente tem a concorrência que é forte”.

Gerente de Ofertas

“... dinâmico... o mercado e as mudanças acontecem com o objetivo da gente se adequar às necessidades de mercado... seja este dos nossos clientes que representam o mercado, nossos acionistas...”.

Gerente de Desenvolvimento de Produto

A influência da *narrow thesis of marketing* parece predominar nos dias atuais e pode contribuir para que tanto a função quanto a prática de marketing nas grandes empresas estejam relacionadas apenas às dimensões táticas e operacionais, constituindo em obstáculo para o desenvolvimento da disciplina. Como esse conhecimento é reproduzido no ensino de marketing nas escolas de administração, este problema pode ser agravado e ajudar a acirrar a crise de relevância da área.

A recuperação dos debates na área de marketing da década de 1960 e 1980, principalmente da *liberalized thesis of marketing*, pode ajudar tanto o desenvolvimento da disciplina quanto a geração de conhecimento para os praticantes, e fornecer recursos para que estes profissionais criem sentido sobre mercado de forma mais ampla que a literatura dominante de OPM recomenda.

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Esta dissertação teve como principal objetivo explicar como e por que diferentes concepções de OPM são construídas por atores organizacionais em empresa ex-estatal do setor de telecomunicações. A partir da análise do estudo de caso realizado, três categorias foram construídas. A análise foi realizada com base no *framework* elaborado para atender aos objetivos desta dissertação.

A análise destas categorias sugere que o contexto das empresas ex-estatais pode influenciar as concepções de OPM, tornando mais claro as diferentes concepções do que se entende por mercado. Percebe-se também que mesmo os profissionais do departamento de marketing possuem diferentes concepções de OPM. Isso se torna claro quando se compara as entrevistas do gerente de estratégia de mercado e o gerente de ofertas. Argumenta-se que a formação profissional também contribui para que haja diferentes concepções de OPM. O primeiro é engenheiro e o segundo, administrador.

Concentrando atenção sobre dimensões não contempladas pelas teorias dominantes de marketing, mais especificamente de OPM, a pesquisa recorreu a teorias de outras áreas do conhecimento: a aproximação da área de estudos organizacionais permite conceber cultura organizacional de forma mais plural do que supõe a teoria de OPM; da área de estratégia, as abordagens sistêmicas, processuais e a recente concepção de estratégia como prática social; da administração pública o conceito de organizações híbridas e do Estado Regulador; das teorias sociais mais especificamente a teoria de estruturação de Giddens; e o resgate de literaturas de marketing marginalizadas pelo *mainstream* dessa mesma área que propunham ampliação o conceito de marketing.

Cada uma dessas teorias ilumina dimensões não contempladas pela literatura dominante de OPM. Os resultados dessa dissertação sustentados por essas teorias desafiam e sugerem uma maneira de pensar marketing e o conceito de OPM de forma mais ampla e apontar possíveis caminhos e possibilidades teóricas que contribuam tanto para acadêmicos quanto para praticantes superarem limitações do atual estado da arte da área de marketing, assim como o impacto da aplicação desse conhecimento na sociedade.

Ao considerar OPM como prática social para explorar dimensões não contempladas pela literatura dominante de marketing, a dissertação apresenta nas seguintes seções as conclusões sobre as análises das três categorias propostas e sugestões para pesquisas futuras.

5.1. Conclusões sobre a análise

5.1.1. OPM em mercado regulado

O conceito de OPM e a literatura de marketing não são claros o suficiente quanto ao que é mercado para as empresas. Isto é problemático tanto para o desenvolvimento da disciplina quanto para o tipo de conhecimento gerado para os praticantes. Ainda assim no Brasil, as pesquisas na área de marketing, mais especificamente sobre OPM reproduzem de forma passiva e acrítica o conhecimento produzido em outros contextos.

Em defesa de uma crítica local, ao mesmo tempo em que se refuta as armadilhas do relativismo, esta dissertação recomenda especial atenção às particularidades do contexto brasileiro. Os resultados desta dissertação sugerem que o contexto pode exercer influência sobre o conceito de OPM. Pesquisadores sediados em países desenvolvidos reconhecem e recomendam estudos em países emergentes assegurando que estes terão importância em futura recente. Nada mais conveniente, portanto, que pesquisadores brasileiros reconheçam fatores do contexto e desafiem o *status quo* da área de marketing engajando-se em uma abordagem crítica.

O mercado tampouco pode ser compreendido em sua totalidade segundo a *narrow thesis of marketing*, cujas teorias estão baseadas nos pressupostos da economia neoclássica. A dimensão política é particularmente importante para as empresas ex-estatais e só pode ser reconhecida através de outros fundamentos como o da sociologia econômica, teoria crítica, ciência política e administração pública entre outras disciplinas. O resgate das discussões que marcaram as décadas de 1970 e 1980 ajuda a reconhecer teorias marginalizadas pelo *mainstream* da área de marketing. Essas teorias estão relacionadas ao *liberized thesis of marketing*, portanto, vinculada às concepções mais amplas sobre marketing e mercado.

Como a literatura dominante de OPM está bastante próxima das abordagens clássicas de estratégia, que assumem que para as empresas a maximização do lucro consiste em principal objetivo, a dimensão política dos mercados passa despercebida. Este “lado” do mercado é de

fundamental importância e não é reconhecido pelo o conceito de OPM. Isso fica mais claro quando consideramos OPM como prática social em empresas ex-estatais.

Discursos de mercado, mais especificamente relacionados ao desenvolvimento da cultura de OPM, estão imersos em um contexto mais amplo que é favorável devido à expansão da economia de mercado e o avanço da globalização. Essa lógica dominante contribui para a disseminação do conceito de OPM e ajuda a tornar a concepção de mercado para os profissionais de marketing restrita aos níveis relacionados ao produto e ao estímulo da demanda. Dessa forma a disciplina oferece poucos recursos para que estes profissionais construam sentido sobre mercado e OPM mais próximo a sua realidade.

5.1.2. Cultura de mercado em empresas ex-estatais

O conceito de OPM como cultura organizacional igualmente mostra-se parcial em empresas ex-estatais, ao conceber apenas uma única cultura existente. Cultura organizacional, segundo os resultados desta dissertação, é constituída por várias orientações e seus atores possuem certos níveis de autonomia e capacidade de agência para questionar valores de mercado em empresas ex-estatais.

O discurso de mercado reflete a visão que permeia o contexto dos países emergentes, o que o torna legítimo no domínio organizacional. O estabelecimento dos valores da cultura de OPM ajudou o prover foco unificado no cenário pós-privatização, momento em que a empresa Alpha precisava reunir e coordenar empresas que possuíam diferentes culturas organizacionais.

A mudança de liderança parece marcar este período de transição afirmando a cultura de OPM. No entanto ao reproduzir outras dimensões do mercado em seu domínio organizacional, na figura de um departamento que desempenha o papel da Anatel na empresa Alpha, este conceito torna-se parcial por não compreender a pluralidade de orientações que podem existir em empresas ex-estatais, sendo algumas decorrentes da época em que a empresa era estatal.

5.1.3. Contradições de *Sensemaking*

As contradições de *sensemaking* quanto ao conceito de OPM podem ser explicadas a partir da experiência dos diferentes atores que compõem a empresa ex-estatal Alpha. O

profissional da área de regulação consegue criar sentido sobre o conceito de OPM de forma mais abrangente que os próprios profissionais de marketing.

O entrevistado da área de regulação revelou passagens por empresas estatais e pelo próprio órgão regulador do mercado de telecomunicações. A partir dessa experiência consegue mobilizar regras e recursos, e criar sentido mais amplo sobre mercado. Nos termos de Burgelman desenvolve comportamento estratégico autônomo e a dimensão política do mercado é facilmente percebida por esse profissional.

O contrário ocorre com alguns profissionais de marketing da empresa Alpha. Esses profissionais relacionam sua prática aos discursos de mercado que ajudam a estabelecer a cultura de OPM em empresas ex-estatais. Vale lembrar que o conceito de OPM foi originalmente concebido em grandes empresas, não prevendo as possíveis implicações para outros tipos de organização. Estes profissionais desenvolvem comportamento estratégico induzido pela alta hierarquia da empresa Alpha, o que impede ou limita recursos mobilizados para criar sentido sobre mercado. Curiosamente alguns profissionais de marketing mencionaram o uso dos 4 P's de marketing, embora não haja "P" relacionado à regulamentação.

5.2. Contribuições

5.2.1. Para os Praticantes

Especificamente para os profissionais de marketing, os modelos teóricos amplamente difundidos baseados na *narrow thesis of marketing* mostram-se insuficientes para retratar a realidade dos mercados. Esta limitação pode ter implicações em processos de *sensemaking*, ou seja, na tentativa de adaptar o conhecimento adquirido pela disciplina de marketing às suas ações.

A função de marketing nas empresas pode recuperar importância estratégica, não permanecendo restrita somente ao nível de produtos e estímulo de demanda, recuperando a importância política da função para as grandes empresas como propunha Arndt. Desta forma profissionais de marketing poderão expandir sua influência sobre as estratégias das empresas ex-estatais do setor de telecomunicações, visto que a dimensão política do mercado para essas empresas representa potencial fonte de vantagem competitiva.

No caso específico da agência de regulação a adoção do conceito de OPM de forma mais ampla do que propõe a literatura dominante pode além de presumir anseios das grandes empresas que atuam no setor de telecomunicações, ser mais eficiente em defender o bem-estar da sociedade. Da mesma forma esse conceito se aplicado em organizações de defesa do consumidor pode trazer uma visão mais realista sobre as dinâmicas do mercado de telecomunicações.

A organização dos cidadãos para reivindicarem seus direitos ainda é uma atitude incipiente no Brasil. Associações que representam a sociedade devem estar atentas aos diversos recursos mobilizados pelas grandes corporações que geram em primeiro momento maiores benefícios para a sociedade. Partindo das concepções de autores como Foucault, Giddens, Bourdieu e Gramsci, argumenta-se que sempre haverá meios de resistência entranhados nas próprias ações das grandes empresas. A contribuição destes autores permite a esperança de que sempre há uma possibilidade dentro dessa arena de disputas políticas na sociedade brasileira onde os recursos estão dispostos de forma assimétrica.

5.2.2. Para os Acadêmicos

A reprodução acrítica de pesquisas desenvolvidas em outros contextos no Brasil pode ter graves implicações quanto ao papel do pesquisador na sociedade e na forma como o conhecimento de marketing é ensinado. A adoção de postura mais crítica e, portanto, menos “neutra”, não significa descompromisso com rigor científico, mas sim o reconhecimento de que ideologias repercutem em todo e qualquer escrito científico, pelo menos nas áreas de ciências sociais e ciências sociais aplicadas.

Pesquisadores brasileiros que atuam na área de marketing podem promover estudos interdisciplinares para superar a condição de “insular” da disciplina de marketing e seus correspondentes problemas. A aproximação da área de marketing da teoria crítica, ciência política e sociologia pode enriquecer e apontar novas possibilidades tanto para praticantes quanto para a sociedade além de ajudar na solução de questões históricas de relevância para a disciplina.

5.3. Possibilidades para pesquisas futuras

Por fim, esta dissertação recomenda alguns caminhos para pesquisas futuras na área de marketing no Brasil:

1. Expandir a compreensão da dimensão política dos mercados na área de marketing resgatando a *liberalized thesis of marketing* e promovendo pesquisas de caráter interdisciplinar para superar as limitações vinculadas ao desenvolvimento histórico da disciplina;
2. Realização de pesquisas em empresas ex-estatais de outros mercados como o de energia, para descobrir peculiaridades desses mercados e ajudar para formação de corpo teórico mais sólido para estudar essas organizações;
3. O desenvolvimento de pesquisas de OPM como prática social pode ajudar a entender como mercados são construídos por atores organizacionais e ampliar o conceito de OPM. Pesquisas deste tipo ainda poderão esclarecer como regras e recursos são mobilizados pelos atores e de que forma estão relacionadas às questões de espaço e tempo.
4. Pesquisas sobre cultura de OPM a partir de uma perspectiva mais plural, capaz de reconhecer que diversas orientações podem coexistir nas organizações. Isto pode ser identificado mais facilmente em empresas ex-estatais.
5. Pesquisas que reconheçam que grandes empresas ex-estatais possuem poder econômico e político para viabilizar suas estratégias de mercado, com especial atenção para estratégias políticas como *lobby*.
6. Por fim, pesquisas futuras poderão realizar testes empíricos incorporando aos seus modelos variáveis que representem de forma mais realista as dinâmicas intra-organizacionais e de mercado das empresas ex-estatais como, por exemplo:
 - a. A relação entre desempenho superior e o conceito de OPM, incluindo a dimensão política como fonte de vantagem competitiva além da importância de clientes, concorrentes e coesão organizacional, em empresas ex-estatais.
 - b. A relação entre desempenho superior e os elementos da cultura de OPM, reconhecendo que outras orientações estratégicas poderão coexistir e disputar importância com essa orientação dominante em empresas ex-estatais.

- c. A relação entre desempenho superior e ações governamentais em empresa estatais orientadas para o mercado.

6. REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; ALMEIDA, A. Por dentro bela viola...: análise crítica sobre a gestão do espaço nas organizações através de um estudo de caso sobre a implementação de um escritório aberto no Brasil. Organizações & Sociedade, vol. 6, n. 19, 2000.

ALVESSON, M. Cultural perspectives on organizations. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Making sense of management. London: Sage, 1996.

ANATEL. Relatório anual da Anatel, 2005. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/biblioteca/publicacao/relatorios/default.asp>>. Acesso em 10/02/2007.

ARNDT, Johan. The political economy paradigm: foundation for theory building in marketing. Journal of Marketing, vol. 47, p. 44-54, 1983.

ARNDT, Johan. The political economy of marketing systems: reviving the institutional approach. Journal of Macromarketing, p.36-47, 1981.

ARNDT, Johan. Toward a concept of domesticated markets. Journal of Marketing, vol. 43, p. 69-75, 1979.

ARNDT, Johan. How broad should the marketing concept should be? Journal of Marketing, vol. 42, p. 101-103, 1978.

ASHLEY, P. Concessão de serviços públicos em um contexto de regulação por valores e orientação para o mercado. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2000. Anais.... 2000.

BAILEY, Elizabeth. Integração das tendências políticas na vantagem dinâmica. In: DAY, George; REIBSTEIN, David. (ORG). A dinâmica da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BAKER, Michael. Administração de Marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. Academy of Management Review, vol. 22, n. 2, p. 429-452, 1997.

BASSO, Leonardo; SILVA, Marcelo. Reflexões sobre regulamentação. Revista Contemporânea de Administração, vol.4, n. 2, p. 67-85, 2000.

BEARDSLEY, Scott; ENRIQUEZ, Luis; GARCIA, Jon C. A new route for telecom deregulation. The McKinsey Quarterly, n. 3, p. 39-48, 2004.

BERTERO, C.; CALDAS, M.; WOOD JR, T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. Revista de Administração Contemporânea, vol.3, n.1, p. 147-178, 1999.

BERTERO, C.; KEINERT, T. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93). Revista de Administração de Empresas, v.34, n.3, p. 81-90, 1994.

BERTERO, C.; Vasconcelos, F.; BINDER, M. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. Revista de Administração de Empresas, vol. 43, n.4, p. 48-62, 2003.

BERTILSSON, Margareta. The theory of structuration: prospects and problems. Acta Sociologica, vol. 4, n.27, p. 339-353, 1984.

BETTIS, Richard. Strategic management and the straightjacket: an editorial essay. Organization Science, vol. 2, n. 3, p. 315-319, 1991.

BIGGADIKE, E. The contributions of marketing to strategic management. Academy of Management Review, vol.6, n. 4, p. 621-632, 1981.

BODDEWYN, Jean. Comparative marketing: the first twenty-five years. Journal of International Business Studies, vol. 12,n.1, p. 61-79, 1981.

BONOMA, Thomas. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. Journal of Marketing Research, vol. 22, p. 199-208, 1985.

BOURDIEU, Pierre. Distinction. A social critique of the judgment of taste. Cambridge: Harvard University Press, 1984.

BOURGEOIS, L. J.; BRODWIN, D. R. Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon. Strategic Management Journal, vol. 5, p. 241-264, 1984.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

BROWNLIE, Douglas; SAREN, Michael. Beyond the one-dimensional marketing manager: the discourse of theory, practice and relevance. International Journal of Research in Marketing, vol.14, p.147-161, 1997.

BROWNLIE, Douglas; SAREN, Michael. The four P's of the marketing concept: prescriptive, polemical, permanent and problematical. European Journal of Marketing, vol.26, n. 4, p. 34-48, 1992.

BURGELMAN, Robert. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. Academy of Management Review, vol. 8, n. 1, p. 61-70, 1983a.

BURGELMAN, Robert. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. Administrative Science Quarterly, vol. 28, p. 223-244, 1983b.

BURGESS, Steven; STEENKAMP, Jan-Benedict. Marketing Renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. International Journal of Research in Marketing, vol. 23, p.337-356, 2006.

CALÁS, M.; SMIRCICH, L. Voicing seduction to silence leadership. Organization Studies, vol. 12, p. 567-601, 1991

CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n. 2, p. 46-51, 2005.

CARNEIRO, Maria; BORGES, Luiz. Financiamento das Telecomunicações no Brasil. Revista do BNDES, vol.9, n. 17, p. 153-168, 2002.

CARRIERI, Alexandre. A transformação das identidades em uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: um estudo de metáforas. Organizações e Sociedade, vol.9, n.23, p. 13-34, 2002.

CARRIERI, Alexandre; CABRAL, Augusto. Dezesesseis em uma: o caso da transformação estratégica da Telemar-Minas. Organizações e Sociedade, vol. 10, n.26, 2003.

CARTA CAPITAL. Se ficar, o bicho pega. Revista Carta Capital, 2006 Disponível em <http://www.cartacapital.com.br/index.php?funcao=exibirMateria&id_materia=5540>. Acesso em: 7 de dezembro de 2006.

CHANDLER, Alfred. Alfred Chandler: Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa. Editora: FGV, 1998.

CHANDLER, J. Public Administration and private management: is there a difference? Public Administration, vol. 69, n. 3, p. 385-392, 1991.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. Sociology, vol.6, p.1-22, 1972.

CHURCHILL JR, G.; PETER, J. Marketing – Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLARK, T. Strategy viewed from a management perspective. European Management Journal, vol. 1, n. 1, p. 105-111, 2003.

CLEGG, Stewart; CARTER, Chris; KORNBERGER, Martin. A “Máquina Estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. Revista de Administração de Empresas, vol. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

CONSIDERA, Claudio; FRANCO, Francisco; SAINTIVE, Marcelo; TEIXEIRA, Cleveland; PINHEIRO, Maurício; MORAES, Ricardo; SANTANA, Pricilla; SOARES, Danielle. O modelo brasileiro de telecomunicações: aspectos concorrenciais e regulatórios. Documento de Trabalho n.1,2002. Disponível em <http://www.seae.fazenda.gov.br/central_documentos/documento_trabalho/2002>. Acesso em 13/12/2006.

CRAIG-LEES, Margaret. Sense making: Trojan horse? Pandora's Box? Psicology & Marketing, vol.5, n. 18, p. 513-526, 2001.

DALGIC, Tevfik. Dissemination of market orientation in Europe: a conceptual and historical evaluation. International Marketing Review, vol. 15, n. 1, p. 45-60, 1998.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos críticos em Administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. Revista de Administração de Empresas, vol. 43, n. 4, 2003.

DAY, George. A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAY, George; WENSLEY, Robin. Marketing theory with a strategic orientation. Journal of Marketing, vol. 47, p. 79-89, 1983.

DESHPANDE, Rohit; WEBSTER, Frederick. Organization culture and marketing: defining the research agenda. Journal of Marketing, vol. 53, p. 3-15, 1989.

DOH, J.; TEEGEN, H. Private investment in emerging markets telecommunications infrastructure: global trends, national policies, firm strategies. Competition and Change, vol. 7, n.1, p. 39-60, 2003.

DUTTON, Jane; ASHFORD, Susan; O'NEILL, Regina; HAYES, Erika; WIERBA, Elizabeth. Reading the Wind: Managers assess the context for selling issues to top managers. Strategic Management Journal, vol. 18, p. 407-425, 1997.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. Pesquisa gerencial em Administração. São Paulo: Pioneira, 1999.

ELLIS, Paul. Market orientation and marketing practice in a developing economy. European Journal of Marketing, vol. 39, n. 5/6, p. 629-645, 2005.

EISENHARDT, K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. Academy of Management Journal, p. 543-576, 1989.

EXAME. Anuário Exame de Infra-Estrutura 2006- 2007. São Paulo: Editora Abril, 2006a.

EXAME. A [Alpha] dá mais um passo. Revista Exame, 2006b. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edições/0871/mm/m0082776.html>>. Acesso em 13/11/2006.

EXAME. A transformação do negócio da [Alpha]. Revista Exame, 2006c. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edições/0867/negócios/m0081963.html>>. Acesso em 13/11/2006.

EXAME. Estudo Exame – Telecomunicações. Revista Exame, vol. 39, n. 19, set., 2005.

EXAME. Telmex confirma Carlos Henrique Moreira na Embratel. Revista Exame, 2004. Acesso em <<http://portalexame.abril.com.br/empresas/m0068927.html>>. Acesso em 13/11/2006.

FARIA, Alexandre. Orientação para o mercado sob uma perspectiva de estratégia: estudo exploratório no Brasil. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, vol. 5, n. 1, 2006a.

FARIA, Alexandre. Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de marketing. Revista de Administração de Empresas, vol. 46, n. 4, p. 13-24, 2006b.

FARIA, Alexandre. Em busca de relevância no âmbito de estratégia de marketing. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2004. Curitiba. *Anais...*Rio de Janeiro: Anpad, 2004. 1 CD ROM.

FARIA, Alexandre; GANGEMI, Pedro. Marketing, produtos culturais e orientação para o mercado: um enfoque em empresas ex-estatais no Brasil. In: Encontro de Marketing (EMA), 2006. Rio de Janeiro. *Anais...*Rio de Janeiro: Anpad, 2006. 1 CD ROM.

FARIA, Alexandre; GUEDES, Ana. Movimento cultural nos estudos organizacionais: uma abordagem interdisciplinar focada no consumo e na globalização. Cadernos EBAPE.BR, Vol. 3, nº1, 2005.

FARIA, Alexandre; WENSLEY, Robin. A Critical perspective on marketing strategy. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 2005. Brasília. *Anais eletrônicos...*, Brasília, 2005.

FARIA, Luciana. Quais conceitos permeiam o discurso do presidente da Telemar S/A sobre a mudança da empresa com a privatização? Uma análise através de mapas cognitivos. Organizações e Sociedade, vol.9, n.23, p. 135-146, 2002.

FARIA, Luciana; FISCHER, Tânia. Privatização, Mudança & Evolução da estrutura organizacional em três momentos: Tebasa, Telebahia e Telemar. Organizações & Sociedade, vol. 8, n. 21, p. 59-75, 2001.

FERLIE, Ewan. The creation and evolution of quasi markets in the public sector: a problem for strategic management. Strategic Management Journal, vol.13, p. 79-97, 1992.

FLOYD, Steven; WOOLDRIDGE, Bill. Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. Strategic Management Journal, vol. 13, p. 153-167, 1992.

FOLHA DE SÃO PAULO. Incorporar BrT seria natural, diz [Alpha]. Folha On Line, 2006. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u112333.shtml>. Acesso em 5/12/2006.

FRANKLIN JUNIOR, Sergio. Convergência tecnológica: uma abordagem regulatória. Revista de Administração Pública, vol. 37, n.3, p. 659-681, 2003.

FREDRICKSON, J. Strategic process research: questions and recommendations. Academy of Management Review, vol. 8, n. 4, p. 565-575, 1983.

FREITAS, Maria Ester. Contexto social e imaginário organizacional moderno. Revista de Administração de Empresas, vol.40, n. 2, p. 6-15, 2000.

GIDDENS, Anthony. A Constituição da Sociedade. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIOIA, Dennis; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation. Strategic Management Journal, vol. 12, p. 433-448, 1991.

GLOBO. Telefonia celular irrita mais: Seção de Defesa do Consumidor recebeu 25.900 queixas. Vivo, Tim, Claro e Telemar são alvos de mais reclamações. Jornal O Globo, Economia, p. 32 31/12/2006.

HARRIS, Lloyd. Cultural obstacles to market orientation. Journal of Management Practice: Applied Marketing Science, vol. 2, n. 4, p. 36-52, 1996a.

HARRIS, Lloyd. Benchmarking against the theory of market orientation. Management Decision, vol.2, n. 34, p.25-29, 1996b.

HARRIS, Lloyd; OGBONNA, Emmanuel. Developing a market oriented culture: A critical evaluation. Journal of Management Studies, vol. 2, n. 36, p. 177-196, 1999.

HARRIS, Lloyd; PIERCY, Nigel. Market Orientation is free: the real costs of becoming market-led. Management Decision, vol. 35, n. 1, p. 33-38, 1997.

HEBER, Florence; FISCHER, Tânia. Regulação do Estado e reformas nas telecomunicações. Revista de Administração Pública, vol.5, n. 34, p. 143-163, 2000.

HENDERSON, Steven. No such a thing as market orientation – a call for no more papers. Management Decision, vol.9, n. 36, 1998.

HENDRY, John. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. Journal of Management Studies, vol. 7, n. 37, p.955-977, 2000.

HITT, M. Spotlight on strategic management. Business Horizons, p. 349-352, 2006.

HOOLEY, Graham; FAHY, John; GREENLEY, Gordon; BERACS, József; FONFARA, Krzysztof; SNOJ, Boris. Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. European Journal of Marketing, vol. 37, n. 1/2, p. 86-106, 2003.

HOSKISSON, R.; EDEN, L.; LAU, C.; WRIGHT, M. Strategy in emerging economies. Academy of Management Journal, vol. 3, n. 43, p. 249-267, 2000.

HULT, G.; KETCHEN Jr., D. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. Strategic Management Journal, vol. 22, p. 899-906, 2001.

HUNT, Shelby. On rethinking marketing: our Discipline, our Practice, our Methods. European Journal of Marketing, vol. 28, n. 3, p. 13-25, 1994.

HUNT, Shelby. The nature and scope of marketing. Journal of Marketing, vol. 40, p. 17-28, 1976.

HUTT, Michael; MOKWA, Michael; SHAPIRO, Stanley. The politics of marketing: analyzing the parallel political marketplace. Journal of Marketing, vol. 50, p. 40-51, 1986.

HUTT, Michel; REINGEN, Peter; RONCHETTO JR, John. Tracing emergent process in marketing strategy formation. Journal of Marketing, vol. 52, p. 4-19, 1988.

IDEC. Atuação da Anatel na assinatura dos novos contratos de concessão é decepcionante, 2005. Disponível em <http://www.idec.org.br/emacao_imprimir.asp?id=1064>. Acesso em 21/11/2006.

JOLDERSMA, Cisca; WINTER, Vijco. Strategic management in hybrid organizations. Public Management Review, vol. 4, p. 83-99, 2002.

JUNQUILHO, Gelson. Conduas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, p. 101-120, 2003.

KEITH, Robert. The marketing revolution. Journal of Marketing, vol.24, n.3, p. 35-38, 1960.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. Harvard Business Review, p. 41-48, 1997.

KHOLI, Ajay; JAWORSKI, Bernard. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, vol. 54, p. 1-18, 1990.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations and subjectivity: A critique. Organization Studies, vol. 21, n. 2, p. 251-273, 1991.

KNIGHTS, David; STURDY, Andrew; MORGAN, Glenn. The consumer rules? An examination of the rhetoric and the “reality” of marketing in financial services. European Journal of Marketing, v.28, n. 3, p. 42-54, 1994.

KOTLER, Philip. Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. Journal of Marketing, vol. 43, p. 37-44, 1979.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney. Broadening the concept of marketing. Journal of Marketing, vol. 33, p. 10-15, 1969.

LAFFERTY, Barbara; HULT, Tomas. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. European Journal of marketing, vol. 35, n. 1/2, p. 92-109, 1999.

LEVITT, T. Marketing myopia. Harvard Business Review, jul-ago., p. 45-56, 1960.

LEVY, D.; ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Critical approaches to strategic management. In: Alvesson, M.; Willmott, H. Studying Management Critically. London: Sage, 2003.

LLEWELLYN, S.; TAPPIN, E. Strategy in the public sector: management in the wilderness. Journal of Management Studies, p.955-982, 2003.

MARGINSON, D. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K. organization. Strategic Management Journal, p. 1019-1031, 2002.

MARTIN, Nilton Cano. A estratégia empresarial de captura do poder político. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003. Atibaia. Anais....Atibaia: Anpad, 2003.

MASON, Katy; HARRIS; Lloyd. Market orientation emphases: an exploration of macro, meso and micro drivers. Marketing Intelligence & Planning, vol. 24, n. 6, p. 552-571, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. Managing government governing management. Harvard Business Review, p. 75-83, 1996.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, pp. 107-114, 1994.

MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic Management Journal, vol.11, p.171-195, 1990.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five Ps for strategy. California Management Review, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, Henry; WALTERS, James. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, vol. 6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. Management Science, vol. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. Revista de Administração de Empresas, vol.45, n.1, 2005.

MOTTA, Fernando; ALCADIPANI, Rafael; BRESLER, Ricardo. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, p. 59-79, 2001.

MURRAY, Edwin. Strategic choice as a negotiated outcome. Management Science, vol. 24, n. 9, 1978.

MURTHA, Thomas; LENWAY, Stefanie. Country capabilities and the strategic state: how national political institutions affect multinational corporations' strategies. Strategic Management Journal, vol. 15, p. 113-129, 1994.

NARVER, John; SLATER, Stanley. The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, vol. 4, n. 54, p. 20-35, 1990.

NEVES, Mauricio. O Setor de Telecomunicações. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimentos/livro_setorial/setorial13.pdf>. Acesso em: 17 set 2006.

NOVAES, Ana. Privatização do setor de telecomunicações no Brasil. In: A Privatização no Brasil - O Caso dos Serviços de Utilidade Pública. BNDES: Fevereiro: 2000.

NWANKWO, Sonny. Public-to-Private organizational transition: a reconceptualization of conventional paradigms. International Journal of Social Economics, vol.23, n.7, p. 25-38, 1996.

OTTESEN, Geir; GRONHAUG, Kjell. Manager's understanding of theoretical concepts: the case of market orientation. European Journal of Marketing, v.36, n.11, p.1209-1224, 2002.

PAULA, A. Administração pública entre o gerencialismo e a gestão Social. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n.1, p.36-49, 2005.

PAÇO-CUNHA, Elcemir; MACHADO, Márcia; ÉSTHER, Ângelo. Estratégia como prática social e estrutura de classes: reflexões sobre a dinâmica política das práticas na grande empresa capitalista. Anais Eneo...2006

PECI, Alketa. Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. Revista de Administração de Empresas, vol. 1, n. 43, p. 24-35, 2003.

PERIN, Marcelo; SAMPAIO, Cláudio; DUHÁ, André; BITTENCOURT, Cláudia. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: O Caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. Revista de Administração de Empresas Eletrônica, v.5, n. 2, 2006.

PERIN, Marcelo; SAMPAIO, Cláudio. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. Revista de Administração de Empresas, vol.44, n. 3, p. 76-88, 2004.

PERRY, James; RAINEY, Hal. The Public-Private distinction in organization theory: a critique and research strategy. Academy of Management Review, vol. 13, n.2, p.182-201, 1988.

PETTIGREW, Andrew. The character and significance of management research on the public services. Academy of Management Journal, vol. 48, n. 6, p. 973-977, 2005.

PETTIGREW, Andrew. What is processual analysis? Scandinavian Journal of Management, vol. 13, n. 4, p. 337-348, 1997.

PETTIGREW, Andrew. Context and action in the transformation of the firm. Journal of Management Studies, vol. 24, n. 6. 1987.

PIRES, José. Políticas regulatórias no setor de telecomunicações: a experiência internacional e o caso brasileiro. Revista do BNDES, 1999. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/td.asp#infraestrutura>. Acesso em 05/12/2006.

PIRES, José; DORES, Adely Branquinho das. Fusões e aquisições no setor de telecomunicações: Características e Enfoque Regulatório. Revista do BNDES, vol.7, n.14, p.179-228, DEZ., 2000.

PIRES, José; GOLDSTEIN, Andréa. Agências reguladoras brasileiras: avaliação e desafios. Revista do BNDES, vol. 8, n.16, p. 3-42, DEZ. 2001.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of Management Review, vol. 6, n. 4, p. 609-602, 1981.

POZZEBON, Marlei. The influence of a structurationist view on strategic management research. Journal of Management Studies, vol. 2, n. 41, p. 247-272, 2004.

POZZEBON, M.; PINSONNEAULT, A. Challenges in conducting empirical work using structuration theory: learning from IT research. Organization Studies, vol. 9, n. 26, p. 1353-1376, 2005.

PROCON. PROCON DO RIO DE JANEIRO. Disponível em <<http://www.consumidor.rj.gov.br>>. Acesso em 25-02/2007.

RAINEY, Hal G.; CHUN, Young H. Public and management compared. In: FERLIE, E.; LYNN Jr, L.; POLLIT, C. (eds) The Oxford Handbook of Public Management. Oxford: Oxford University, 2005.

REED, M. Management as a social practice. Journal of Management Studies, vol. 3, n. 21, p.273-285, 1984.

RICHARDSON, Robert. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999 (3ed).

RING, Peter; PERRY, James. Strategic management in public and private organizations: implications of distinctive contexts and constraints. Academy of Management Review, vol. 10, n. 2, p. 276-286, 1985.

RODRIGUES, S.; CARRIERI, A. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. Revista da Administração Contemporânea, Edição Especial, p. 81-102, 2001.

RODRIGUES FILHO, José; SILVA, Katiane. A Teoria da estruturação na construção social da tecnologia: um estudo de implementação de intranet. Revista de Administração Pública, vol. 3, n. 35, p. 7-20, 2001.

ROULEAU, Linda. Micro-Practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. Journal of Management Studies, vol. 7, n. 42, p. 1413-1441, 2005.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. Revista de Administração de Empresas, vol. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SHIRIVASTAVA, Paul. Is strategic management ideological? Journal of Management, vol. 12, n. 3, p. 363-377, 1986.

SILVA, Rosimeri. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2002. Anais...Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD / UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

SILVA, V. Evolução do mercado de telecomunicações no Brasil no período pós-privatização. In: A Privatização no Brasil – O Caso dos Serviços de Utilidade Pública. BNDES, 2000. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/ocde/ocde12.pdf>. Acesso em 27/09/2006.

SLATER, Stanley; NARVER, John. Research notes and communications: market-oriented is more than being customer-led. Strategic Management Journal, vol.12, n. 20, p. 1165-1168, 1999.

SLATER, Stanley; NARVER, John. Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing, vol. 59, p. 63-74, 1995.

SLATER, Stanley; NARVER, John. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? Journal of Marketing, vol. 58, p. 46-55, 1994.

SMIRCICH, Linda; STUBBART, Charles. Strategic management in an enacted world. Academy of Management Review, vol. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

STABLEIN, Ralph. Dados em estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org). Handbook de estudos organizacionais – Reflexões e novas direções, p.63-88. São Paulo: Atlas, v. 2, 2001.

TAKAHASHI, Adriana; CUNHA, Cleverson. Teoria da estruturação e esquemas interpretativos: contribuições à análise organizacional. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, vol.3, n. 3, 183-196, 2005.

TELEBRÁS. Disponível em: <<http://www.telebras.com.br/historico.html>>. Acesso em: 27/08/2006.

TELECO. TELECO INFORMAÇÃO EM TELECOMUNICAÇÕES, 2006. Disponível em <<http://www.teleco.com.br>>. Acesso em 7/12/2006.

URDAN, André; ROCHA Angela. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. Revista de Administração de Empresas, vol. 46, n. 2, p. 55-60, 2006.

VERGARA, Silvia. Projetos e relatórios de pesquisa em administração, 5ª edição, editora Atlas, São Paulo, 2004.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Referências teóricas em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira. Revista da Administração Contemporânea, Edição Especial, p. 103-121, 2001.

VIEIRA, Francisco. Narciso sem espelho: a publicação brasileira em marketing. Revista de Administração de Empresas, vol. 43, n.1, p. 81-90, 2003.

VIEIRA, Marcelo; CALDAS, Miguel. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. Revista de Administração de Empresas, vol. 46, n. 1, p.59-70, 2006.

VIEIRA, Marcelo. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: Pesquisa Qualitativa em Administração. Editora: FGV, 2004.

VOLBERDA, Henk. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. Revista de Administração de Empresas, vol. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WALKER, Orville; RUEKERT, Robert. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. Journal of Marketing, vol. 51, p. 15-33, 1987.

WEBSTER, Frederick. Top management's concerns about marketing: issues for 1980's. Journal of Marketing, vol.45, p. 9-16, 1981.

WEICK, K. Sensemaking in organizations. Editora Sage, 1995.

WHIPP, Richard. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG et al. Handbook de Estudos Organizacionais, vol. 2. São Paulo: Atlas, 2004.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. Organization Studies, vol. 5, n. 27, p.613-634, 2006.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. Revista de Administração de Empresas, vol. 44, n. 4, p. 44 -53, 2004.

WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia? São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MOUNOUD, E.; NAHAPIET, J. ROULEAU, L. Taking strategy seriously. Journal of Management Inquiry, vol. 12. n.4, p. 396-409, 2003.

WHITTINGTON, Richard; WHIPP, Richard. Professional ideology and marketing implementation. European Journal of Marketing, vol. 1, n° 26, p.52-63, 1992.

WILKIE, William; MOORE, Elizabeth. Scholarly research in marketing: exploring the "4 Eras" of thought development. Journal of Public Policy & Marketing, vol. 22, p. 116-146, 2003.

WILLMOTT, Hugh. On the idolization of markets and the denigration of marketers: some critical reflections on a professional paradox. In: BROWNLIE, Douglas; SAREN, Mike; WENSLEY, Robin; WHITTINGTON, Richard. (org.). Rethinking marketing: towards critical marketing accountings, p. 205-222. London: Sage, 1999.

WILSON, David; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. Revista da Administração de Empresas, vol.44, n.4, p.11-20, 2004.

WOOD Jr., Thomaz. Liderança: conceito de pés de barro. In: WOOD Jr., Thomaz. Gurus, curandeiros e modismos gerenciais: gestão mais leve que o ar, p. 34-39. São Paulo: Atlas, 1999.

WRIGHT, Charles; MANNING, Michael; FARMER, Bruce; GILBREATH, Brad. Resourceful sensemaking in product developing teams. Organization Studies, vol. 4, n. 21, p. 807-825, 2000.

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

7. APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Resumo do histórico do setor de telecomunicações até a privatização

Ano	Evento
1962	Código Brasileiro de Telecomunicações (Lei 4.117)
1965	Criação da Embratel
1967	Criação do Ministério das Comunicações (Decreto-Lei 200)
1972	Criação Telebrás (Lei 5.792)
1995	O Brasil quebra o monopólio de Telecomunicações
1996	Aprovação Lei Específica ou Lei Mínima (Lei 9.295)
1997	Licitação da Banda B – telefonia Móvel Aprovação da Lei Geral de Telecomunicações (Lei 9.472) Criação da Anatel
1998	Privatização do Sistema Telebrás

Fonte: Adaptado da Telebrás, 2005; Ministério das Comunicações, 2005; Neves (2003).

APÊNDICE 2 – Agências Reguladoras Brasileiras: Incentivos Regulatórios

	ANATEL	ANEEL	ANP
Características do setor	Mercado altamente competitivo. Regulação estimula entrantes por meio de assimetria regulatória.	Monopólio na transmissão e na distribuição, competição na geração e na comercialização	Monopólio estatal verticalmente integrado Estímulo à entrada na prospecção, exploração, produção de petróleo e gás natural Distribuição competitiva de combustíveis, monopólios regionais na distribuição de gás natural
Estabelecimento de tarifa (fórmula, frequência)	Preço-teto para uma cesta de serviços, com redutores de produtividade diferenciados, com a possibilidade de liberdade de preços se a agência caracterizar a existência de mercado suficientemente competitivo	Preço-teto na distribuição, teto da receita na transmissão. Reajuste anual mais revisões de 3 a 7 anos.	Os reajustes e revisões de preços dos derivados básicos de petróleo e gás natural serão efetuados segundo diretrizes e parâmetros específicos estabelecidos, em ato conjunto, pelos Ministros de Estado da Fazenda e de Minas de Energia (até 31/12/2001). No caso do gás canalizado, em linhas gerais, os preços são fixados pelos governos estaduais
Objetivos Contratuais			
Padrões de qualidade	Sim	Sim	Sim
Metas de investimentos	Sim, incluindo universalização	Não	Não
Satisfazer as necessidades de demanda		Sim	Não
Requisitos contratuais			
Acesso à rede básica	Livre negociação	Sim	Parcialmente
Universalização	Sim	Não	Não
Revisão de conduta anticompetitiva	Atuar no controle, prevenção e repressão das infrações de ordem econômica, nos âmbitos das telecomunicações, ressalvadas as competências do Cade	Evitar o exercício do poder de monopólio através de restrições sobre a participação de mercado. Nenhum agente pode: a) controlar mais de 20% da capacidade nacional ou distribuição (25-35% em nível regional) e b) possuir participação cruzada na geração e distribuição que resulte em percentual superior a 30%. Além disso, uma empresa de distribuição só poderá adquirir energia produzida por ela mesma até o limite de 30% da sua demanda	Comunicar ao Cade e à Secretaria de Direito Econômico (SDE) do Ministério da Justiça fatos que configurem indício de infração da ordem econômica

APÊNDICE 3 – Participação do BNDES no Mercado de Telecomunicações

Desembolso do BNDES para serviços de telecomunicações – 1990-2001			
(R\$ milhões constantes a preços de 2001)			
Anos	Desembolsos para telecomunicações (A)	Total dos desembolsos efetuados pelo BNDES (B)	A/B (em %)
1990	48,81	6.281,31	0,78
1991	0,14	6.990,17	0,00
1992	19,41	7.523,97	0,26
1993	11,17	6.733,70	0,17
1994	681,09	10.092,77	6,75
1995	62,07	12.847,19	0,48
1996	276,39	15.833,18	1,75
1997	611,19	27.030,37	2,26
1998	1.306,69	27.792,15	4,70
1999	3.270,48	23.416,09	13,97
2000	5.323,24	26.282,80	20,25
2001	3.193,05	26.250,64	12,16

Crescimento médio anual de A

Crescimento médio anual de B

Fonte: Neves (2002) apud BNDES