



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Modelo Delta, Inovação e Posicionamento Estratégico no segmento de linhas de transmissão de energia elétrica

PLINIO

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
pliniofernando@yahoo.com.br

TARCISIO AFONSO

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
professortarcisioafonso@gmail.com

JOSÉ EDSON LARA

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
jedson.lara@hotmail.com

BRUNO PELLIZZARO DIAS AFONSO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais
bruno.afonso@ifnmg.edu.br

À Fundação Pedro Leopoldo pelo incentivo a produção científica .



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

MODELO DELTA, INOVAÇÃO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NO SEGMENTO DE TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

Resumo

O sistema elétrico brasileiro, nascido por investimentos governamentais, manteve sua origem pública e consagrou grandes empresas estatais de energia. Após a implantação da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), em 1998, acentuou a alternância do modelo estatal para o privado. O presente estudo buscou analisar a estratégia de uma empresa multinacional, pioneira no setor de transmissão de energia elétrica, para lidar com as mudanças na regulação da indústria e aumento de competição. Foi utilizada a metodologia qualitativa de análise, tendo como referência teórica o Modelo Delta de posicionamento estratégico. Os dados foram coletados por meio de entrevistas orientadas por questionário semiestruturado, envolvendo o corpo de diretores e gerentes da empresa, e foram interpretados utilizando a análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa demonstraram que as estratégias adotadas pela empresa, após as mudanças de ambiente, podem ser explicadas à luz do modelo Delta de Hax & Wilde II. Concluiu-se que as estratégias adotadas pela empresa foram eficientes para mantê-la na liderança do mercado e que o Modelo Delta constituiu um importante método para a análise de posicionamento estratégico.

Palavras-chave: Modelo Delta ; Posicionamento Estratégico ; Setor de Transmissão de Energia.

Abstract

The Brazilian electric system, born by government investment maintained its public origin and devoted large state-owned energy companies. After the implementation of the National Electric Energy Agency (ANEEL) in 1998, emphasized the alternation of the state model for the private. This study aimed to analyze the strategy of a multinational company, a pioneer in the power transmission sector, to deal with changes in industry regulation and increased competition. the qualitative analysis methodology and the theoretical reference model the strategic positioning of Delta was used. Data were collected through interviews guided by semi-structured questionnaire, involving the board of directors and company managers, and were interpreted using content analysis. The survey results showed that the strategies adopted by the company after the environment changes can be explained in the light of the Delta Model Hax and Wilde II. It was concluded that the strategies adopted by the company were efficient to keep it in the lead market and the Model Delta was an important method for the strategic positioning analysis.

Keywords: Delta Model; Strategic Positioning ; Energy Transmission Sector.



1 Introdução

O sistema elétrico, nascido por investimentos dos estados, manteve sua origem pública e consagrou grandes empresas estatais de energia, de maneira que cada estado possuía a sua empresa controladora e os planos de investimento e expansão também se baseavam em visões locais, dentro do estado. Em 1962 foi fundada a Centrais Elétricas Brasileiras (ELETROBRÁS) para controlar todas as empresas do setor elétrico e organizar a expansão do setor com uma visão de todo o país (ANEEL, 2008).

O modelo setorial, pautado pela organização do sistema Eletrobrás, garantiu a expansão expressiva dos segmentos de geração e transmissão de energia elétrica ao longo dos anos 1960 e 1970. Essa tendência viria a ser revertida, na década de 1980, tanto como reflexo das mudanças nas regras dos mercados financeiros internacionais como dos obstáculos à continuidade da captação interna de recursos (Januzzi, 2007).

Em 1970, com a criação de Itaipu, estabeleceu-se uma hierarquia funcional com concessionárias federais como supridoras regionais; concessionárias estaduais como supridoras de área; e outras concessionárias estaduais e empresas privadas responsáveis pela distribuição de energia elétrica, caracterizando o início do processo de centralização.

O desenvolvimento econômico foi acelerado, especialmente entre 1968 e 1974, período conhecido como “milagre brasileiro”, com índices de crescimento de 11%, com vultosos investimentos no setor de infraestrutura (FUSP, 2015).

Assim, nos anos 80, o modelo mostrou suas deficiências, repercutindo negativamente na situação econômico-financeira das concessionárias. O modelo centralizado com o sistema de tarifas equalizadas e remuneração limitada teve o efeito de estímulo à ineficiência administrativa, uma vez que penalizava as empresas mais eficientes (Januzzi, 2007).

Diante desse contexto, o Brasil passou a experimentar nova onda de privatização a partir de 1992, quando foi proposto o Plano Nacional de Desestatização (PND) do governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992), tendo sido definida como prioridade a venda das distribuidoras, facilitada no período de 1992 a 1994, por meio da Lei nº 8.631/1993 implementada no período do governo seguinte (FUSP, 2015).

Intensas transformações marcam a história do Setor Elétrico Brasileiro (SEB). Nas últimas décadas, uma das mais significativas aconteceu em 26 de dezembro de 1996, com a criação da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). Estava inaugurada uma nova era da regulação e da fiscalização do serviço público de energia elétrica no país

A reestruturação do sistema elétrico brasileiro (SEB), iniciou-se de fato em 1998, com a tomada de decisão do Ministério de Minas e Energia (MME), desverticalizando as atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica.

A ANEEL, organizada como autarquia especial vinculada ao Ministério de Minas e Energia, sucedeu o antigo Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE). Passou a atuar de forma mais forte nos setores de concessão, regulação, mediação e, ainda, na fiscalização dos serviços concedidos. As atribuições da ANEEL são: regular e fiscalizar a geração, a transmissão, a distribuição e a comercialização da energia elétrica (FUSP, 2015).

Com o advento da ANEEL o modelo competitivo estatal-privado, já em declínio devido ao Plano Nacional de Desestatização de 1992, foi sensivelmente alterado para o privado-privado. No novo modelo de concessão realizado por meio de concorrências públicas, alinhado a um forte investimento no setor de geração transmissão e distribuição (GTD) e um mercado interno repleto de grandes projetos de transmissão, rapidamente grandes players do mercado externo de energia viram no Brasil uma excelente oportunidade de novos negócios.



Neste novo modelo os leilões de concessão do serviço público de transmissão são organizados pela ANEEL e realizados na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), com inversão da ordem de fases, ocorrendo a habilitação dos proponentes apenas após a divulgação das propostas vencedoras. Os primeiros lances são feitos em envelope fechado e quando ocorrerem propostas com apenas 5% de diferença entre si, esses proponentes passam a uma fase de lances viva-voz (Carvalho, 2011).

A receita anual permitida (RAP) corresponde ao pagamento recebido pelas concessionárias de transmissão pela disponibilização de suas instalações, para a prestação do serviço público de transmissão de energia elétrica (ANEEL). Como o setor de transmissão de energia elétrica é remunerado pela RAP, a ANEEL deve estabelecer o valor da receita para cada concessão. Nas licitações, o valor da RAP estabelecido pela ANEEL será usado como a receita teto da concessão, isto é, o valor máximo que o proponente deve ofertar.

Entre 1999 e 2010 foram realizadas três concorrências e 21 leilões, totalizando aproximadamente 38.100 quilômetros de linha e 53 GVA de aumento de capacidade. A única diferença entre as concorrências e os leilões é que nas primeiras os proponentes davam apenas um lance em envelope fechado. Dos 112 lotes que tiveram seus lances avaliados, o deságio médio dos lotes que não tiveram lance viva-voz foi de 31%, enquanto que para os lotes que tiveram viva-voz foi de 33% (Carvalho, 2011).

Em 2005 foram assinados os contratos de concessão para a implantação de 2.747 quilômetros de 10 novas linhas de transmissão. As obras significaram investimentos de R\$ 2,06 bilhões e deveriam estar concluídas até 2007. As linhas foram arrematadas em leilão realizado em 2004 por 10 empresas brasileiras e três espanholas (CEMIG, 2016).

Com grandes leilões de transmissão de energia ocorrendo no país e com abertura de mercado permitida a partir do modelo regulado pela ANEEL, grandes empresas internacionais enxergam no Brasil oportunidades para bons investimentos e os leilões do setor elétrico começam a ser frequentados por empresas internacionais.

No ano de 2013 aconteceram grandes leilões. Em destaque o leilão nº 01/2013, em que, dos seis lotes ofertados, quatro foram vencidos por empresas espanholas (Isolux e Abengoa), com deságio médio de 20%. Nesse mesmo ano o leilão nº 13/2013 leiloou a linha de transmissão da Usina Hidrelétrica de Energia UHE de Belo Monte, com 2.092 km de extensão, vencido com 38% de deságio pelo consórcio IE Belo Monte liderado pela gigante chinesa State Grid (ANEEL, 2013).

Com elevado número de projetos a serem iniciados e em face do deságio lançado nos leilões, os clientes precisam adquirir as torres para as linhas com o mínimo preço possível, incrementando a competição entre os fabricantes do setor.

Dessa forma, percebeu-se a necessidade de estudar empresas deste setor tendo em vista a mudança no ambiente empresarial, com a prevalência de um mercado mais competitivo e invasão de muitos players internacionais. Neste sentido Desenvolveu-se esta pesquisa a partir de uma empresa líder de mercado, A SAE Towers pioneira no setor de transmissão de energia elétrica, iniciou suas operações no Brasil em 1951 e possui a maior capacidade instalada para produção de linhas de transmissão do país.

Assim decidiu-se pelo seguinte problema de pesquisa: **Como ocorreu o processo de adaptação estratégica da SAE Towers frente às transformações ambientais no setor de linhas de transmissão?** O objetivo desta pesquisa é relatar as transformações no ambiente empresarial, especificamente no setor de geração transmissão e distribuição (GTD), ocorridas no Brasil na década de 90; Propor um modelo de análise de estratégias para embasar a investigação de posicionamento estratégico.; Identificar o posicionamento estratégico da empresa multinacional antes e depois da desregulamentação estatal.; e estabelecer a importância do novo posicionamento estratégico para a competitividade da organização.



2 Referencial Teórico

2.1 Mudanças no setor elétrico

O setor elétrico é estratégico da economia e exerceu papel vital durante todos os processos de mudança na economia brasileira. Seu crescimento está diretamente vinculado à economia e ao crescimento do país. Dessa maneira, serão analisadas as principais mudanças da economia e do setor elétrico.

Em síntese, o período que se estendeu de 1946 (pós-guerra) a 1962 (criação da Eletrobrás) foi marcado por profunda alteração no modelo brasileiro de desenvolvimento econômico, que passou a privilegiar a participação do Estado em funções produtivas, financeiras e planejadoras (Gomes et al., 2006).

No final da década de 60, já no segundo governo militar, teve início um novo ciclo de expansão da economia (o Produto Interno Bruto - PIB cresceu a taxas superiores a 10% ao ano) e ocorreu a retomada do investimento do governo e das estatais em obras de infraestrutura. No grupo de empresas estatais, foram relevantes os investimentos hidrelétricos, agora realizados tanto com geração interna de recursos da própria atividade quanto com empréstimos externos. Entre esses projetos, cabe destacar a entrada em operação da hidrelétrica de Furnas (1963), que marcou o início da implantação efetiva da interligação do sistema elétrico brasileiro, pois interconectou os sistemas de suprimento de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro (Gomes et al., 2006).

No final da década de 70, a trajetória de crescimento equilibrado e autossustentado começou a ficar comprometida a partir da utilização do setor em políticas para captação de recursos externos e para controle do processo inflacionário por meio de forte contenção tarifária (ANEEL, 2008).

Rompido o modelo de autofinanciamento, os investimentos dependeram cada vez mais da captação de financiamentos externos. No final da década de 80 a situação de falência do modelo de financiamento do setor gerou debates permanentes, na tentativa de superar a crise e desfazer o nó institucional, que colocava em risco qualquer projeto de retomada do crescimento econômico. Importante resultado dessas discussões foram as aprovações das Leis 8.631 (de março de 1993), 8.031 (de 12 de abril de 1990), 8.987 (de 13 de fevereiro de 1995) e 9.074 (de 7 de julho de 1995), que estabeleceram os fundamentos do novo modelo, assentado na criação de um mercado competitivo de energia elétrica (Januzzi, 2007).

O esgotamento do modelo do setor elétrico vigente em meados da década de 90, com inadimplência e ineficiência operacional das concessionárias públicas, utilização das tarifas como mecanismo de controle inflacionário e incapacidade do Estado-investidor na expansão da produção frente ao crescimento da demanda, foi determinante para a reestruturação do setor elétrico. Diante da gravidade desse cenário, o governo federal começou a privatização do setor, em 1995, antes mesmo da existência de um novo marco regulatório como forma de instaurar uma pressão reformista. A captação de capital externo, via desestatização, e o início da competição no setor condicionavam-se à estabilidade na regulação de forma a reduzir os riscos dos investidores (Carvalho, 2011). Surgia assim a necessidade de instituir uma agência reguladora autônoma, capaz de blindar institucionalmente o setor elétrico, a ANEEL, a primeira agência reguladora do país. Com o início da operação da ANEEL em 1998 regulando o setor elétrico, consolidava-se a mudança do modelo estatal para o competitivo no setor.

A ANEEL definiu os limites de participação das empresas no mercado, medida essencial para evitar a concentração e a criação de monopólios privados. Estabelecidas as primeiras regulamentações do setor, outra medida marcou o funcionamento efetivo da ANEEL como regulador: a assinatura dos contratos de concessão com as distribuidoras de



energia, mecanismo legal que passou a permitir controle mais rigoroso sobre as empresas e instituiu os instrumentos de correção tarifária. A Agência conseguiu cumprir plenamente um dos vértices de sua missão institucional com a fiscalização das empresas concessionárias (ANEEL, 2008).

O atual modelo do setor elétrico brasileiro determinava que houvesse concorrência no setor de transmissão. Aqui as empresas não concorriam pela conquista do consumidor ou pelo montante de energia que iria transportar, mas pela concessão das atividades de instalar, operar e manter uma linha de transmissão mediante o recebimento de receita. As empresas, portanto, concorriam por entrar no mercado e prestar o serviço objeto dos contratos de concessão. Atualmente essa concorrência se dá por meio dos leilões de concessão do serviço público de transmissão (Carvalho, 2011).

2.2 Modelo de análise de posicionamento estratégico

Os modelos desenvolvidos por diferentes escolas de pensamento estratégico possuem uma interconexão em relação ao seu objetivo primordial. Todos os modelos de formulação estratégica têm o objetivo de apoiar as análises estratégicas como auxílio aos dirigentes das organizações, fazendo com que os participantes das discussões estratégicas opinem, discutam, critiquem e gerem novos desenvolvimentos aos modelos estratégicos vigentes (Toledo & Váldez, 2003).

Os modelos permitem aos dirigentes das organizações uma visão mais clara dos aspectos inerentes à formulação estratégica e sua aplicação em todos os níveis organizacionais (Ferreira, 2012).

O modelo das cinco forças de Porter (1991), apresentado no final da década de 1970, discute e apresenta cinco forças competitivas que têm foco na análise da competição na indústria: 1) ameaça de novos entrantes; 2) poder de negociação com fornecedores; 3) poder de negociação dos compradores; 4) ameaça de produtos ou serviços substitutos; 5) rivalidade entre as empresas existentes.

Para lidar com essas forças competitivas, Porter (1991) sugere a abordagem de três estratégias genéricas, das quais a organização deve selecionar preferencialmente apenas uma para obter sucesso: a) liderança no custo total; b) diferenciação; c) enfoque.

Nesse modelo, não é possível para as empresas ficarem no meio-termo, ou seja, tentarem praticar as estratégias de baixo custo e diferenciação ao mesmo tempo. Primeiramente, porque há inconsistência na cultura organizacional necessária. E em segundo lugar, porque ela irá perder ou os grandes clientes que buscam grandes volumes e pressionam por baixos preços ou as altas margens proporcionadas pelos clientes que buscam diferenciação. O cenário mais provável é o de que a empresa que selecione o meio-termo tenha baixa rentabilidade e não seja competitiva no mercado (Porter, 1986).

Enquanto o modelo de estratégia competitiva proposto por Porter (1986) tem o enfoque no ambiente externo à organização, o modelo da visão baseada em recursos (Resource-Based View) dá mais ênfase aos recursos internos, em que as habilidades e capacidades dominadas por uma organização podem levá-la a um desempenho superior. Segundo Penrose (1959 como citado em Harrison, 2005), a empresa pode ser vista como uma estrutura que coordena atividades de diversos grupos ou pessoas, assim como um conjunto de recursos produtivos, que podem influenciar o desempenho competitivo.

Hamel e Prahalad (1994, p. 27) também defendem a estratégia competitiva do modelo da visão baseada em recursos, afirmando que “a competição pela liderança das chamadas competências essenciais (core competence) precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um portfólio de competências, bem como um portfólio de



empresas”. No entanto, é importante ressaltar que a estratégia de uma empresa não deve ser baseada nos seus recursos atuais ou de seus concorrentes, e sim na capacidade que a empresa ou seus concorrentes têm em dinamizar esses recursos.

Para interpretar o processo estratégico no contexto do ambiente competitivo e globalizado contemporâneo, o Modelo Delta, de Hax & Wilde (2001), oferece um arcabouço diferenciado.

O modelo Delta nasceu da pesquisa do Professor Arnold Hax e do consultor de empresas Dean Wilde II, durante quatro anos, com 100 empresas dos Estados Unidos da América (EUA). Eles concluíram que a estrutura de Michael Porter não comporta todas as formas de competição do mercado atual. Dessa maneira, buscaram um novo modelo estratégico capaz de explicar esses desafios e o batizam de “Modelo Delta”.

Hax & Wilde (2001) estabelecem um novo modelo de posicionamento estratégico representado por um triângulo, que reflete uma estrutura de negócios diferente e suas muitas maneiras de competir, oferecendo três posições estratégicas: melhor produto; solução total para o cliente; e lock-in do sistema.

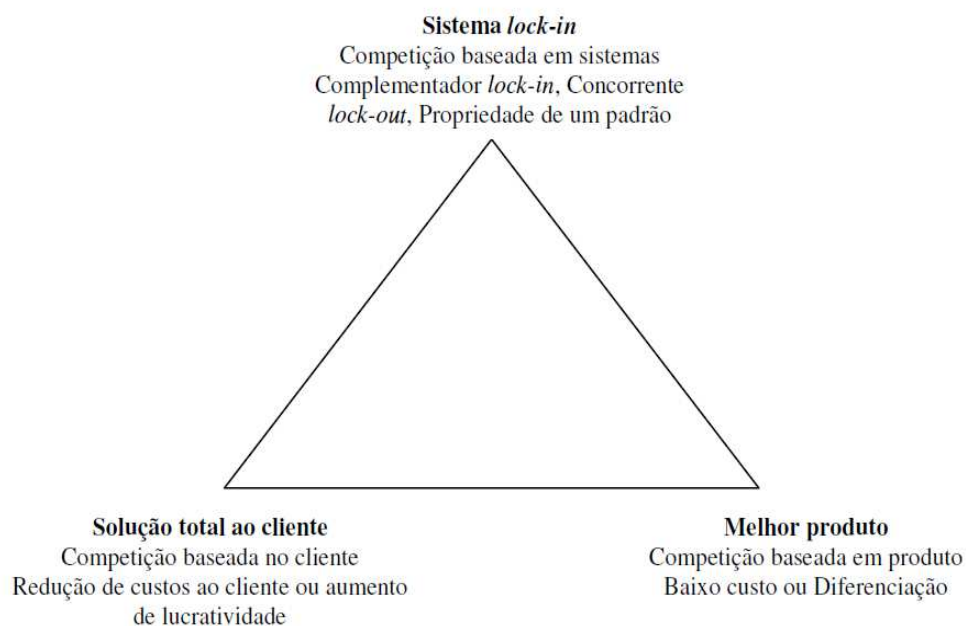


Figura 1 - Modelo Delta: três distintas opções estratégicas.

Fonte: Hax, A. C., & Wilde II, D. L. (2001). The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy. Great Britain: Palgrave. 278 p.

Os modelos clássicos de estratégia enfatizam uma orientação mais forte para o produto, centrada na melhor oferta, seja via qualidade, custo, atributos ou a combinação dessas variáveis. O modelo delta de Hax & Wilde (2001) coloca o consumidor como o centro do desenvolvimento da estratégia competitiva, sendo o objetivo principal a capacidade da empresa em atrair, satisfazer e reter seu clientes. Essa capacidade é oriunda de melhor conhecimento do consumidor, com o intuito de criar uma relação mais próxima. De acordo com Hax & Wilde (2001), tal relação é extremamente importante e deve ser cultivada independentemente do produto que está sendo ofertado, uma vez que por meio dela pode-se criar uma posição competitiva superior para a empresa.



Esse relacionamento/vínculo com o cliente emerge como elemento decisivo para configurar a estratégia. Hax & Wilde denominam customer bonding o mecanismo de criação de vínculos quase indissociáveis com os clientes, o que é feito diretamente pelo cliente ou por meio de complementares com quem ele se relaciona (Ferreira, 2012).

Para os autores, os clientes e complementadores devem representar o centro da estratégia e o Modelo Delta a essência de como a empresa deve competir e servir seus clientes no mercado. O Modelo Delta define três opções estratégicas representadas nos vértices do triângulo: a) melhor produto; b) soluções totais para o cliente; c) lock-in do sistema.

A melhor estratégia de produto baseia-se na forma clássica da concorrência, afirmando que só há duas maneiras de vencer: baixo custo ou diferenciação. O problema é que a distinção raramente é uma fonte de vantagem competitiva sustentável, porque, uma vez que a estratégia é desenvolvida e se torna conhecida, a tecnologia frequentemente permite a imitação rápida que neutraliza a vantagem competitiva procurada (Hax & Wilde, 2003).

Os clientes de empresas que adotam esse posicionamento são atraídos por características intrínsecas do produto, sendo pela diferenciação que gera ao produto características únicas, geralmente elevando o preço final para clientes que estão dispostos a pagar por essa diferenciação, ou pelo baixo custo que gera ao produto diferenciais de competitividade em preço (Quadros Jr, 2005).

Contudo, Hax (2003) chama a atenção para o fato de que a posição no custo não deixa muito espaço para o sucesso, afinal de contas, segundo o autor, quantas são as empresa que podem simultaneamente desfrutar dos benefícios de um baixo custo?

Na opção do melhor produto, o foco das atenções da empresa é nos concorrentes, gerando pouca ou nenhuma ação junto ao cliente. Todos os esforços são destinados à competição de produtos (Ferreira, 2012).

Hax & Wilde (2003, p. 15) criticam a orientação exclusiva pelo melhor produto ao argumentar que “dadas as características estruturais adversas da melhor posição de produto, em muitas situações, é preciso perguntar por que muitas empresas caem na armadilha de aceitar isso como a única opção disponível”.

A opção estratégica de solução total para o cliente é oposta à abordagem de melhor produto (Hax & Wilde, 2001). Entre os aspectos mais marcantes desse posicionamento estão o conhecimento profundo e o estreito relacionamento com o cliente. O objetivo é estar em linha com as expectativas e desejos do cliente, focando a economia do cliente, e não a economia do produto.

A proximidade do cliente permite que uma empresa antecipe suas necessidades e opere em conjunto para desenvolver produtos novos e diferenciados. Intensificar a aprendizagem do cliente para antecipar-se às suas necessidades produz efeito duplo: permite que o cliente aprenda a utilizar um produto ou serviço novo, acarretando redução de custo; e aprender a identificar as necessidades dos clientes aumenta a capacidade de as empresas satisfazê-las (Ferreira, 2012).

A posição estratégia de solução total para o cliente pode configurar-se de três maneiras, segundo Hax e Wilde (2001):

- a) Redefinição da experiência do cliente: consiste na mudança do relacionamento com o cliente, desde a compra do produto até o fim da sua vida útil;
- b) escopo horizontal, ou seja, montar um pacote de produtos para satisfazer ampla gama de necessidades do cliente;
- c) integração com o cliente, que pode significar terceirização ou a empresa realizar tarefas anteriormente relegadas ao cliente.



A opção estratégica de lock-in do sistema também chamada de aprisionamento no sistema, nessa posição a empresa enfoca não somente o produto ou o cliente, mas também os outros atores do sistema que contribuem para a criação do valor econômico. Portanto, a posição de lock-in do sistema representa a forma mais forte de amarração, merecendo especial atenção a parte denominada complementar. Segundo Nalebuff & Brandenburger (1996, p. 18), “um participante é um complementar se os clientes valorizarem mais seu produto nas situações em que ele se apresentar acompanhado do produto de outro participante do que nas situações em que ele apresentar-se isoladamente”.

Complementadores são provedores de produtos e serviços que elevam, direta ou indiretamente, a oferta da empresa e que a torna mais atrativa para os compradores (Hax & Wilde, 2001).

Para atrair e satisfazer os clientes, a empresa necessita também atrair, satisfazer e reter os complementadores, o que muda a preposição de valor para o sistema, em virtude da maior participação de componentes, criando uma cadeia de valor relevante em que todos ingressam em uma zona econômica de retornos e expansão crescentes (Hamza, 2009).

A ocorrência do lock-in depende do atendimento de duas condições: existência de retornos marginais crescentes e efeitos da rede externa de trabalho. Assim, retornos marginais crescentes demonstram a elevação de valor de um produto ou serviço em decorrência do aumento do número de usuários e da identidade de uso. A rede externa de trabalho reflete a atratividade do produto, uma vez que esta resulta não das características do produto, mas dos investimentos realizados, especialmente por clientes e complementadores. Portanto, a ocorrência dessas condições gera um ciclo virtuoso que beneficia todos os envolvidos (Hax & Wilde, 2001).

3 Metodologia

Para atingir o objetivo da pesquisa foi realizado um estudo de caso descritivo de natureza qualitativa.

O principal instrumento utilizado para a coleta de dados foi a técnica de entrevista semiestruturada que, no entendimento de Gil (1999), é desenvolvida a partir de uma relação organizada de perguntas, possibilitando mais desenvolvimento e coordenação das informações. Conforme Collis e Hussey (2006), as entrevistas foram feitas por meio de perguntas feitas aos participantes selecionados, para descobrir o que fazem, pensam ou sentem, realizadas individualmente.

O roteiro de entrevista utilizado possui 12 questões elaboradas para responder aos objetivos específicos desta pesquisa e fundamentado no Modelo Delta, que é o modelo aplicado à pesquisa.

Malhotra (2006) define que a unidade de observação consiste na seleção de elementos amostrais por meio dos quais o pesquisador terá acesso à obtenção das informações necessárias à realização da pesquisa. Assim, a unidade de observação é o corpo de coordenadores, gerentes e diretores da SAE Towers, composto de 16 colaboradores.

A abordagem pela análise de conteúdo presta-se aos fins descritivos e explicativos e aos de verificação formulados no problema proposto. Segundo Vergara (2005, p. 15), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema”.

Assim, considerou-se esse método o mais indicado, pois se buscou com o estudo identificar na SAE Towers estratégias empresariais relacionadas ao Modelo Delta de Hax e Wilde.



4 Apresentação e análise dos dados

A apresentação e análise dos resultados da pesquisa permitiram avaliar as estratégias adotadas pela SAE Towers frente às mudanças de mercado. Os objetivos estabelecidos para essa investigação proporcionaram o roteiro para a apresentação e análise das informações obtidas.

Na Tabela 1 demonstram-se as áreas e os níveis hierárquicos de cada respondente, identificados pela letra R, seguida de um número para posterior identificação.

Tabela 1
Caracterização dos respondentes

Respondente	Nível Hierárquico	Área
R1	Superintendente	Comercial e Marketing
R2	Diretor	Comercial e Marketing
R3	Diretor	Operações
R4	Diretor	Financeiro
R5	Gerente	Gerenciamento de Contratos
R6	Coordenador	Produção
R7	Coordenador	Comercial e Marketing
R8	Coordenador	Comercial e Marketing
R9	Coordenador	TI
R10	Coordenador	Financeiro
R11	Gerente	Engenharia
R12	Gerente	Engenharia
R13	Gerente	Suprimentos
R14	Coordenador	Produção
R15	Gerente	Construção
R16	Coordenador	Qualidade

Fonte: dados da pesquisa.

Os gestores foram entrevistados conforme roteiro de entrevistas elaborado com as seguintes dimensões: a) mudança de ambiente; b) estratégia corporativa; c) melhor produto; d) solução total para o cliente; e) lock-in do sistema. Teve-se o cuidado de registrar a correta percepção do entrevistado em cada dimensão pesquisada.

Entre as mudanças no setor elétrico, é possível criar um marco e separar em duas fases, antes e depois da criação da ANEEL. Apesar da criação ocorrer a partir de um decreto em 1996, a agência foi fisicamente estabelecida apenas em 1998 e somente no final do ano de 1999, com a regulamentação do mercado e o primeiro leilão, a ANEEL iniciou sua atuação.

No período que antecedeu a criação da ANEEL, as expansões do setor de transmissão eram planejadas e executadas pelas empresas estatais. A Eletrobrás planejava a expansão em conjunto com as concessionárias estaduais, que eram responsáveis pela realização do projeto. Nessa primeira fase o domínio do mercado foi quase em sua totalidade estatal e as negociações de vendas de produto ocorriam diretamente com as concessionárias de cada estado (CEMIG, CHESF, ELETROPAULO, FURNAS, etc.).

Nessa fase, as concessionárias estaduais negociavam seus projetos diretamente com os fornecedores e optavam pela compra do serviço de engenharia de linha de transmissão, detalhamento de torres (estruturas), fabricação e montagem em campo, pois não possuíam engenharia disponível para essa atividade. A SAE Towers fornecia soluções completas,



conhecidas como projetos Turn key, em que o cliente apenas entrega o ponto de saída e chegada da linha de transmissão e todo o processo de execução é do fornecedor.

Nesse ambiente, as relações comerciais eram muito mais focadas na confiança da empresa, na qualidade dos produtos e no prazo de entrega. R2 é claro ao afirmar: “as negociações antes da criação da ANEEL sempre foram baseadas na parceria, confiança e velocidade de entrega, o preço não era fator decisivo”. R1 relata que “por diversas vezes iniciavam a fabricação de um projeto antes do término das condições financeiras e assinatura do contrato”.

A fase pós-criação da ANEEL foi caracterizada pela abertura de mercado à participação de empresas privadas e pela mudança na forma de remuneração e disputa pelas concessões, dando-se início à era dos leilões.

Nesse novo modelo, várias empresas privadas nacionais e internacionais obtiveram vantagem financeira ao adquirir projetos (lotes) em leilões da ANEEL e se tornarem transmissoras. Com isso, os lotes dos leilões começaram a ser disputados.

A disputa nos leilões promove deságios dados pelos proponentes a fim de vencer, ou seja, o leilão é realizado tendo como valor de referência a maior RAP. O vencedor é o proponente que der como lance o menor valor de RAP. A diferença entre o valor de referência e o lance é conhecida como deságio.

Nessa nova fase os futuros clientes da SAE Towers são os vencedores dos leilões, agora em sua maioria empresas privadas ou consórcios entre empresas privadas ou público-privadas.

R1 relata que a principal mudança de cenário no setor foi a criação da ANEEL, por dois motivos: a) primeiro, houve uma demanda muito maior por linhas de transmissão, já que logo após a ANEEL iniciar suas atividades o Brasil passou pelo racionamento de energia em 2001, obrigando o governo a retomar os investimentos no setor; b) devido às relações comerciais, no início as empresas públicas ou seus consórcios dominaram os leilões, mas logo depois as empresas privadas brasileiras e internacionais “tomaram conta”.

R2 também cita a mudança de regulação como principal mudança no setor e observa que “antes conhecíamos todos os nossos clientes, após a regulação, apareceram muitos outros”.

Na Figura 2 pode-se verificar a natureza das empresas vencedoras de lotes nos leilões no período de 2000 a 2015.

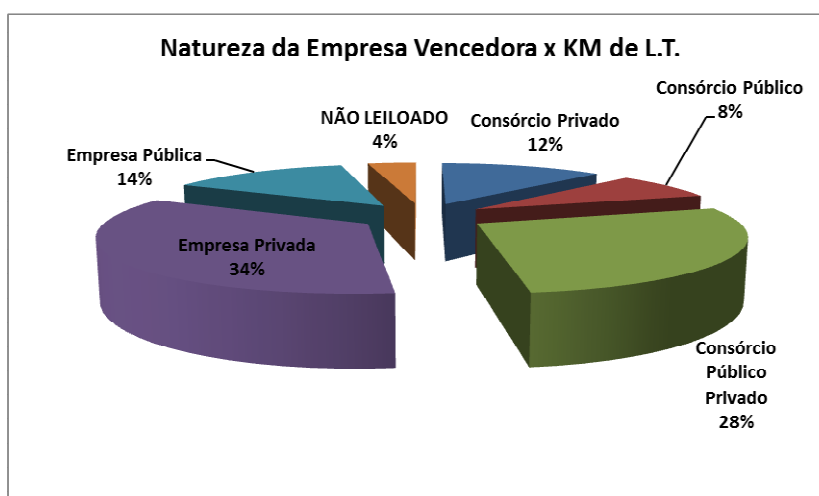


Figura 2 - Natureza das empresas vencedoras de lotes nos leilões de 2000 a 2015 por km de linha de transmissão. Fonte: dados da pesquisa.



Com novos clientes e um mercado com foco principal na parte financeira, ocorreu uma mudança na relação cliente-fornecedor. Antes, era baseada em confiança, credibilidade e qualidade, agora os novos clientes preocupam-se fortemente com o preço, devido aos deságios dados para vencer seus projetos e sua natureza de empresa privada.

R1, R2, R3, R4 e R5 referem em suas falas à queda no preço de venda de estruturas após o ano de 2003, devido aos deságios nos leilões e à nova forma de negociação: primeiro o preço.

Observa-se na Figura 3 a significativa participação no mercado de linhas de transmissão de energia elétrica por empresas estrangeiras.

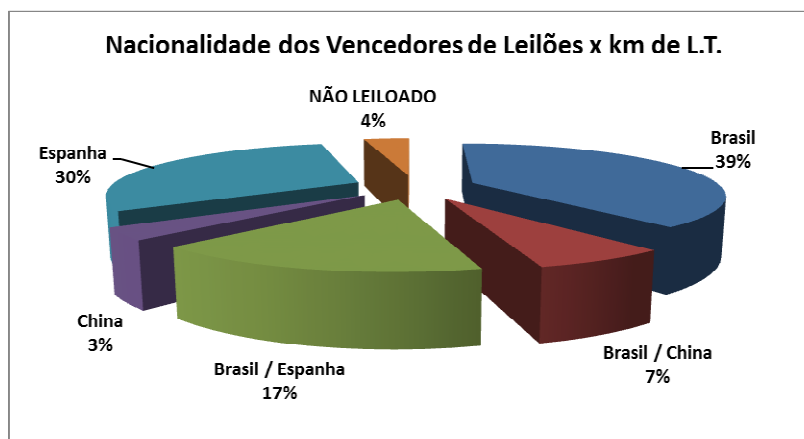


Figura 3 - Nacionalidade dos vencedores de lotes nos leilões de 2000 a 2015 por km de linha de transmissão. Fonte: dados da pesquisa.

Para garantir sua sobrevivência, a empresa precisou desenvolver novas estratégias, buscando manter o seu posicionamento de líder no mercado. Conforme R1, a empresa precisava de três estratégias iniciais: a) olhar para o novo mercado e verificar suas necessidades; b) apresentar a SAE Towers para os novos clientes; c) aproximar-se dos clientes, principalmente dos que possuem menos conhecimento do produto, e oferecer soluções completas.

Segundo R1, o novo mercado, apesar do foco no preço, também exigia um fornecedor com capacidade de produção, qualidade e entregas no prazo. Diferencial para projetos grandes, pois o sequenciamento de obra depende do recebimento de torres completas. Trazer os novos clientes à SAE Towers, apresentar a empresa, as pessoas, a estrutura, o histórico, mostrar o diferencial de uma fábrica moderna e com histórico de mais de 50 anos em fornecimentos. Oferecer soluções completas, engenharia, testes, proximidade com a engenharia do cliente, fornecimento orientado à obra.

Para R1, o ponto crucial foi “não perder nenhuma encomenda por preço, se podemos chegar vamos chegar”. R2 reconhece que a empresa precisou apresentar-se para os novos clientes, mas também lembra que o histórico da empresa foi muito importante, pois “nos consórcios público-privados, estavam presentes as empresas públicas clientes SAE Towers há décadas”.

A SAE Towers estreita o relacionamento com todos os seus clientes, e nesse novo range de clientes observa-se grande carência de engenharia do produto. Nesse sentido, mesmo com sua capacidade interna de projetos tomada, a empresa oferece o gerenciamento de projetos executados por terceiros, aumentando, assim, sua abrangência e proximidade com o cliente. R11 e R12 mencionam que a estratégia de gerenciar a execução de projetos em



terceiros contratados pelo cliente agregou valor ao retirar uma tarefa que exige elevado nível de conhecimento do cliente e permite a adequação do projeto às realidades da SAE Towers.

Neste contexto a empresa oferece ao mercado uma solução, agregando valor ao produto. As torres de linhas de transmissão são formadas por posições e o fornecimento do material para o campo é por posição, ou seja, um volume contendo muitas peças da mesma posição. Essa é a modalidade utilizada por todos os fornecedores de linhas de transmissão desde o passado e conhecida como embalagem por posição.

Percebendo essa situação, a SAE Towers ofereceu uma solução, agregando valor à embalagem do produto, oferecendo-a por componente, conhecida como piquete. Nesse modelo a empresa fornece a torre embalada por componentes, absorvendo parte do trabalho executado em campo pelo cliente. Todos os entrevistados aludiram ao fornecimento por piquete como um diferencial da empresa sobre os concorrentes.

Nesse formato, a SAE Towers produz as posições da torre e na etapa de embalagem realiza toda a logística interna de montagem e identificação dos amarrados por componentes. Dessa forma, a empresa retirou parte do custo que o cliente tinha em campo, agilizando o processo de montagem em campo e reduziu o espaço necessário para estoque no pátio.

R1 salienta que o sucesso dessa solução foi rapidamente incorporado pelo mercado e concorrentes. Em todos os novos empreendimentos os clientes solicitam a entrega do produto embalado por piquete, procedimento adotado em todos os grandes projetos após 2010, incluindo as duas linhas da usina de Belo Monte.

Em relação ao posicionamento estratégico da SAE Towers, foi possível observar uma forte consistência entre os 16 colaboradores entrevistados, afirmando que a excelência na qualidade dos produtos e a velocidade na entrega mantêm a SAE Towers como empresa líder no setor.

A equipe de comercial e marketing (R1, R2, R7 e R8) comenta que em relação ao posicionamento competitivo, a empresa atualmente busca oferecer diferenciação em seu produto. Dos 16 respondentes, 10 afirmaram que a proximidade com o cliente e a inovação tornam a SAE Towers a empresa com os melhores produtos do mercado. Outros três respondentes, de níveis hierárquicos mais altos, entendem que o conjunto de produtos e serviços oferecidos já compreende uma oferta de solução total ao cliente, como proposto por Hax & Wilde (2001).

Conforme relatado pelos diretores (R1, R2, R3 e R4), com o surgimento de novos clientes após a regulação do mercado pela ANEEL, a SAE Towers adotou estratégias já apresentadas para manter seu posicionamento competitivo em um mercado focado no menor preço. As estratégias adotadas estão contempladas no processo adaptativo do modelo Delta de Hax & Wilde (2001):

- a) Efetividade operacional: produção e entrega de produtos e serviços;
- b) foco no cliente: gestão da interface com o cliente;
- c) inovação: processo de desenvolvimento de novos produtos.

É claro para todos os entrevistados que o novo posicionamento está fortemente associado a outros três pontos fortes reconhecidos pelo mercado: capacidade de fabricação, qualidade e inovação de processo e parceria com os clientes. O mercado reconhece que as principais novidades estão sendo trazidas ao mercado pela SAE Towers, com maior foco na solução total. A parceria com os clientes durante o processo de engenharia prevê a elaboração de soluções que aperfeiçoem a construção do projeto e reduzam custos.

A SAE Towers tem como estratégia fornecer o melhor produto, com a melhor solução e a maior velocidade de entrega do mercado. Esse posicionamento no triângulo do modelo



Delta de Hax e Wilde se opõe ao posicionamento de melhor preço. Para tanto, é necessário apresentar ao cliente o diferencial na oferta dos produtos e serviços oferecidos pela SAE Towers. Foram oito os colaboradores que ponderaram que o diferencial na oferta de produtos e serviços da SAE Towers é oriundo da observação de quais itens geram um diferencial para o cliente.

A identificação do valor para o cliente nasce com a proximidade do cliente, desde a correta montagem do orçamento até a definição da melhor alternativa técnica para o projeto. Ferreira (2012) afirma que aprender a identificar as necessidades dos clientes aumenta a capacidade de as empresas satisfazê-las.

Na etapa de explorar e identificar inovações valorizadas pelo cliente, na oferta de produtos e serviços de valor superior, diversas ações foram defendidas pelos respondentes. Primeiramente, quatro respondentes afirmaram que essas inovações são transmitidas a todos os setores em reuniões. E quando pertinentes são efetivadas no processo, a fim de criar um diferencial para o produto, possibilitando vantagens nas negociações.

Essas inovações são também bastante utilizadas pelos diretores durante a abordagem de pré-venda e pós-venda, desde o delineamento da proposta até a entrega do produto.

Esse conhecimento possibilita que diferentes departamentos trabalhem em conjunto, de forma a oferecer soluções customizadas em especial para os clientes-chave da empresa, além do desenvolvimento dos produtos e novas soluções.

Outros sete respondentes citaram a capacidade fabril da SAE Towers como fator-chave de sucesso para qualquer empresa desse setor, visto que é de fundamental importância para o cliente a velocidade no processo produtivo para o sucesso de seus empreendimentos.

Portanto, pode-se afirmar que existe alto valor agregado ao cliente por meio da prestação de serviços inerentes ao produto, item que foi destacado por entrevistados de todas as áreas. Para os respondentes do setor de produção e engenharia, no entanto, falta mais ênfase durante a negociação comercial sobre o valor que pode ou será agregado ao negócio do cliente por meio da prestação desses serviços que a empresa oferece.

Depois de gerado o valor ao cliente, é necessário que a empresa consiga comunicá-lo eficazmente, de forma que o cliente entenda o valor superior que lhe está sendo gerado e, por consequência, aceite pagar um diferencial pela oferta (Hamza, 2009).

Para visão abrangente das estratégias adotadas pela SAE Towers ligadas às atividades e os devidos processos adaptativos em conformidade com o Modelo Delta de Hax & Wilde (2001), as informações são apresentadas na Tabela 3

Tabela 3
Resumo das estratégias citadas pelos respondentes

	Melhor Produto	Solução total ao cliente	Sistema Lock-in
Efetividade Operacional	Custo do melhor produto	Benefício do melhor cliente	Performance do melhor sistema
	Melhor produto	Entrega por componente / Piquete	Maior capacidade do mercado
	Melhor qualidade	EPC Construção de L.Ts / Solução Total	Entrega mais rápida



	Foco nos canais de distribuição	Foco no cliente	Foco na arquitetura do sistema
Foco no cliente	Proximidade com engenharia do cliente	Ofertar entregas / soluções customizadas	Engenharia com foco na solução
	Identificar reduções de custo para o cliente em nossa solução	Maximizar participação no cliente	Antever problemas para o cliente
		Engenharia em contato contínuo com o cliente	
		Antecipar a solução para o cliente	
		Apresentar ao cliente as vantagens do produto SAE Towers	
	Inovação	Inovação do produto	Inovação no serviço ao consumidor
Entrega por componente / Piquete		Solução completa , Engenharia, Fornecimento e Construção	Criar <i>lock-in</i> do cliente
		Customizar solução para o cliente	Engenharia com foco no cliente
			Participar da solução do cliente
			Apresentar ao cliente as vantagens do produto SAE Towers

Fonte: dados da pesquisa.

5 Considerações Finais

O objeto do presente estudo centrou-se na avaliação do posicionamento da SAE Towers frente às mudanças de mercado, ao desenvolvimento efetivo de estratégias corporativas e competitivas e às suas implicações e impactos no ambiente de marketing empresarial.

O estudo iniciou-se com a análise de ambiente da SAE Towers, constatando-se que a mudança de regulação do setor de geração transmissão e distribuição feita pela ANEEL no início do ano 2000 causou grande alteração na forma de negociação do mercado, com a mudança da predominância de clientes estatais para privado. Dessa forma, foram estudadas as estratégias adotadas pela empresa durante o período pós-criação da ANEEL, analisando-se o posicionamento estratégico da organização.

Assim, foram inicialmente avaliadas as propostas de estratégia da empresa com base no modelo de análise de Hax & Wilde (2001), denominado Modelo Delta e considerado o mais completo, por integrar as estratégias de modelos anteriores e propor melhorias que levam uma empresa à liderança de mercado.

A análise das estratégias adotadas pela SAE Towers indicaram forte orientação para mercado, adequada a empresas em ambientes altamente competitivos, que visam ao desempenho superior de mercado. A orientação para mercado sugere foco no cliente e no concorrente, além de boa integração interdepartamental, o que pressupõe a necessidade de integrar e direcionar a cultura empresarial para monitoramento do ambiente externo.



Nesse ambiente competitivo, a SAE Towers é imersa no início da década de 2000. Na abertura de mercado com a desestatização do setor, a empresa líder no setor se viu envolta de um novo mercado com novo foco, novos anseios e novos clientes. O aumento de competição com foco no preço obrigou a organização a rever o seu posicionamento competitivo e de mercado. Foi nesse processo que se inseriu a gestão do valor para o cliente, que é um processo de marketing fundamental para que a empresa obtenha vantagem competitiva e ofereça valor superior ao cliente, contribuindo, conseqüentemente, para o alcance de seus objetivos de crescimento de forma sustentável.

O estudo teve por objetivo pesquisar o posicionamento estratégico da SAE Towers pós-regulação de mercado, com foco nas estratégias utilizadas no novo ambiente. Com base no modelo Delta de Hax & Wilde, o estudo permitiu a comparação e análise dessas estratégias com o modelo e os devidos processos de adaptação, apresentados na Tabela 4, obtendo, assim, um diferencial para o cliente e a competitividade da organização.

Por fim, do ponto de vista empresarial, procurou-se oferecer o estudo de um modelo integrado e consolidado que permite às organizações do mercado empresarial definir o posicionamento estratégico desejado, visando a um desempenho superior no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. (2013). *Editais de leilão ANEEL n° 01/2013 11/2013*. Recuperado de: http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/editais_transmissao/edital_transmissao.cfm.
- Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. (2008). *Relatório ANEEL 10 Anos*. Brasília: ANEEL.
- Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. (2016). *Resultados dos Leilões 2000 a 2015.xls* Recuperado de: http://www.aneel.gov.br/documents/654791/0/SCT_RESULTADO_LEIL%C3%83O_INTERNET_19nov2015.xlsx.
- Carvalho, R. G. (2011). *Análise dos resultados dos leilões de transmissão de energia elétrica no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Regulação e Gestão de Negócios) – UnB, Brasília.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2. ed.), Porto Alegre: Bookman.
- Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG (2016). *A história da eletricidade*. Recuperado de: http://www.cemig.com.br/pt-br/a_cemig/Nossa_Historia/Paginas/historia_da_eletricidade_no_brasil.aspx.
- Ferreira, T. F. (2012). *Posicionamento competitivo em economias de redes: uma aplicação do modelo delta em mercados de baixa diferenciação*. Tese (Doutorado em Administração). USP, São Paulo.
- FUSP. (2015) *A história da eletricidade no brasil*. s. 28 de setembro de 2015. Recuperado de : <http://sel.eesc.sc.usp.br/protecao/conteudohistoricobrasil.htm>
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5. ed.), São Paulo: Atlas S.A.



- Gomes, A. C. S., Abarca, C. D. G., Faria, E. A. S. T., & Fernandes, H. H.O. (2006). *O setor elétrico*. Recuperado de: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial14.pdf>.
- Hamza, K. M. (2009). *Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico: um estudo de caso no mercado empresarial*. Tese (Doutorado em Administração) - USP, São Paulo.
- Hamel, Gary; Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hax, A. C., & Wilde II, D. L. (2001). *The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. Great Britain: Palgrave. 278 p.
- Hax, A.C., & Wilde, D.L. (2003) *The delta Model: a new framework of strategy*. *Journal of strategic management education*. Dublin: Senate Hall Academic, p.1-21.
- Harrison, J. (2005). *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman. 430 p.
- Januzzi, A. C. (2007). *Qualidade de energia elétrica sob o foco do consumidor*. Dissertação (Mestrado em Regulação e Gestão de Negócios) – UnB, Brasília.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (4. ed.), Porto Alegre: Bookman.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996). *Competição*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Porter, M. E.; Fuller, M. (1986) *Coalitions and global strategy*. In: *Competition global industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1991). How competitive forces shape strategy. 1979. In: M. E. Porter *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. (475 p.). Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1991.
- Quadros Jr., A. (2005). *Orientação para o mercado e o modelo Delta de estratégia*. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração da USP, São Paulo.
- Toledo, G. L., & Rubal, J. M. (2003). Estratégia de crescimento e estratégia competitiva em marketing: um estudo de caso de lançamento de produto em uma organização prestadora de serviço. *Anais do VIº SEMEAD*, São Paulo.
- Valdés, J. A. (2003) *Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá*. São Paulo: FEA-USP.
- Vergara, S. C. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. (6. ed., 96 p.), São Paulo: Atlas.