



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

YASMIM SOUZA ARAUJO

**ANÁLISE ESTRUTURAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA
COMPETITIVA: um estudo de caso de uma indústria de laticínios em Pernambuco**

Caruaru

2021

YASMIM SOUZA ARAUJO

**ANÁLISE ESTRUTURAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA
COMPETITIVA: um estudo de caso de uma indústria de laticínios em Pernambuco**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração Estratégica.

Orientador: Prof^ª. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.

Caruaru

2021

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

A663a Araujo, Yasmim Souza.

Análise estrutural como ferramenta estratégica competitiva: um estudo de caso de uma indústria de laticínios em Pernambuco. / Yasmim Souza Araujo. – 2021.
64 f.; il. : 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2021.
Inclui Referências.

1. Competitividade. 2. Gestão organizacional. 3. Planejamento estratégico. I. Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento (Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2021-032)

YASMIM SOUZA ARAUJO

**ANÁLISE ESTRUTURAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA
COMPETITIVA: um estudo de caso de uma indústria de laticínios em Pernambuco**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 03/05/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dr^ª. Luciana Cramer (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dr^ª. Alane Alves Silva (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esse trabalho a minha família, meus pais Salustriano Alves de Araújo e Maria José de Souza Araújo e minha irmã Yally Souza Araújo, que são as pessoas mais importantes da minha vida e que tem todo o meu amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me ensinar e cuidar de cada passo, por me fazer forte, por preencher meu coração de amor e principalmente por se fazer presente em cada momento da minha vida.

Aos meus pais, agradeço por tudo que sou, por cada gesto de amor. A vocês dedico toda minha gratidão, lealdade e meu amor. Agradeço também a minha irmãzinha, por ser sempre mais que irmã, por ser amiga, companheira e estar sempre comigo, sempre será eu por você e você por mim.

Agradeço a cada um dos meus professores durante essa trajetória, por toda atenção, dedicação, ensinamento que foram essenciais não só para minha formação profissional como para a vida. Especialmente, a minha professora orientadora Maria Auxiliadora, dedico minha admiração e agradeço por sua paciência e comprometimento, meu muito obrigada!

A cada um dos meus amigos que UFPE me presenteou, agradeço por todos os momentos especiais que compartilhamos nesses anos e também a cada amizade construída durante a minha vida.

Finalizo, agradecendo a cada pessoa que contribuiu de alguma forma para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho utilizou as Cinco Forças de Porter, que é uma ferramenta com capacidade de oferecer percepção do ambiente e do estado competitivo de determinada empresa. Esta pesquisa apresentou a análise estrutural de uma fábrica de laticínios, localizada em Venturosa, Pernambuco, para trazer maiores entendimentos sobre a aplicabilidade da ferramenta em um ambiente específico, a indústria de produtos lácteos. Para isto, o trabalho se sustentou em bases bibliográficas, sobre estratégia competitiva e planejamento estratégico, além de qualidade, auxiliando no aprofundamento dessas bases e contribuindo sobre o tema exposto. Esse estudo, em sua metodologia fez uso de entrevistas não estruturadas, a partir de amostra por conveniência e constatou que: a organização tem fortes laços com seu mercado, com um relacionamento forte e atuante entre empresa, fornecedores e clientes. Porém, a empresa em questão, não mantém planos de contingência sobre eventuais modificações de mercado, confiando apenas em sua imagem. Por fim, o trabalho abre espaço para discussões futuras sobre o mercado local, fortalecendo a inserção competitiva dessas empresas.

Palavras-chave: Cinco Forças de Porter. Competitividade. Gestão Organizacional.

ABSTRACT

The present work used Porter's Five Forces, which is a tool capable of offering a perception of the environment and the competitive state of a certain company. This research presented the structural analysis of a dairy factory, located in Venturosa, Pernambuco, to bring greater understandings about the applicability of the tool in a specific environment, the dairy industry. For this, the work was based on bibliographic bases, on competitive strategy and strategic planning, in addition to quality, helping to deepen these bases and contributing to the exposed theme. This study, in its methodology, used unstructured interviews, based on a sample for convenience and found that: the organization has strong ties with its market, with a strong and active relationship between the company, suppliers and customers. However, the company in question does not maintain contingency plans for eventual market changes, relying only on its image. Finally, the work opens space for future discussions on the local market, strengthening the competitive insertion of these companies.

Keywords: Porter's Five Forces. Competitiveness. Organizational Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	As Cinco Forças de Michael Porter.....	19
Figura 2 –	Barreiras e Rentabilidade.....	24
Figura 3 –	Rede de Valor.....	27
Figura 4 –	Etapas do Planejamento Estratégico.....	30
Figura 5 –	Focos da Análise da Situação Atual Estratégica de Uma Empresa.....	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo Geral	12
1.1.2	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	ESTRATÉGIA COMPETITIVA	16
2.2	AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.....	18
2.2.1	Primeira Força: Ameaça de Novos Entrantes	19
2.2.2	Segunda Força: Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	22
2.2.3	Terceira Força: Pressão dos Produtos Substitutos	24
2.2.4	Quarta Força: Poder de Negociação dos Compradores	25
2.2.5	Quinta Força: Poder de Negociação dos Fornecedores	26
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	28
2.3.1	Etapas e fatores do planejamento estratégico	31
2.4	QUALIDADE.....	33
2.4.1	História da Qualidade	34
2.4.2	Definição da qualidade e suas abordagens	35
2.4.3	Gestão da Qualidade Total	37
3	METODOLOGIA	41
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO.....	42
4	ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DA EMPRESA ESTUDO DE CASO PELA AUTORA	45
4.1	PRIMEIRA FORÇA – AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	45
4.2	SEGUNDA FORÇA – RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES	46
4.3	TERCEIRA FORÇA – PRODUTOS SUBSTITUTOS	48
4.4	QUARTA FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES	49

4.5	QUINTA FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES.....	50
5	ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	52
5.1	AVALIAÇÃO GERAL.....	52
5.5.1	Primeira força – Ameaça de Novos Entrantes.....	52
5.5.2	Rivalidade entre concorrentes.....	54
5.5.3	Ameaça de Produtos Substitutos.....	54
5.5.4	Poder de Barganha dos Clientes.....	55
5.5.5	Poder de Barganha dos Fornecedores.....	56
6	CONCLUSÕES.....	57
6.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	58
6.2	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	58
	REFERÊNCIAS.....	59
	APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	63

1 – INTRODUÇÃO

É senso comum, na atualidade, que qualquer organização que esteja disposta a entrar em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico necessita criar, inovar e buscar formas de vencer a turbulência das negociações internas e externas, apresentar produtos e/ou serviços de qualidade, além de bons preços, para, com isso, superar seus concorrentes, fidelizar clientes e desenvolver métricas cada vez mais assertivas na execução de suas atividades e processos (DE SOUSA, 2019).

Para grande parte das organizações, como disserta Novo e Padilha (2017), a necessidade de desenvolvimento das formas de atuação no mercado não é tarefa fácil, já que grande parte das pequenas organizações estão fundadas em estruturas engessadas dos seus processos, temem o risco e, em algumas situações, possuem pouco conhecimento sobre a cadeia produtiva do qual estão inseridas, isso se configura em um cenário nocivo para as empresas.

Por isso, as empresas são impulsionadas a desenvolverem procedimentos para compreender e analisar os mecanismos utilizados para lidarem com o mercado e todos as suas competências (SILVA, 2016). E isto, não é exclusividade para alguns nichos comerciais ou industriais, mas se estabelece como necessidade para todos os arranjos produtivos (sejam macro ou micro locais). E, entre esses arranjos que necessitam desenvolverem suas atividades, estão as industriais de laticínios.

Campos (2017) relata que a indústria de laticínios se caracteriza não somente pela rigurosidade dos seus processos de produção, mas atrela-se a isto a dinâmica competitiva cada vez mais crescente para o setor. O recente destaque mercadológico pela qual a indústria de laticínios sofre obriga os produtores (antigos e novos) a conduzirem suas metas de forma cada vez mais assertiva (RAMOS *et al.*, 2017).

Sabe-se, também, que muitas das pequenas e médias empresas de laticínios, principalmente dentro da região nordeste, estão engessadas dentro de técnicas tradicionais, ou seja, não estão aptas a acompanhar as mudanças no mundo dos negócios. Isto é agravado quando se observa que, muitos dos proprietários dessas empresas desconhecem os pontos necessários para realizar melhorias, relutam em buscar o novo, mudar a forma de trabalhar dentro de suas organizações, e isto afeta, por consequência, a capacidade de produção e alcance do mercado, e ainda limita o crescimento e desenvolvimento econômico do setor (SILVA, 2016).

A esse respeito, Porter (2004, pág. 03) afirma que: “[...] a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Ou seja, é fazer com a empresa tenha capacidade de medir, analisar e criar metas e objetivos estratégicos a partir do conhecimento trazido do meio em que se encontra. É, nessa perspectiva, que Porter (2004) acrescenta a literatura da estratégia, uma ferramenta direcionada a compreensão da indústria e seus concorrentes, o modelo das cinco forças competitivas. Essa ferramenta descreve as influências mais importantes que atuam sobre as empresas em uma indústria, o que o autor denomina de Forças, e são as seguintes: ameaças de novos entrantes, rivalidade entre os concorrentes existentes, poder de barganha dos consumidores, poder de barganha dos fornecedores/funcionários e produtos/serviços substitutos.

O modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter fornece embasamento teórico e técnico para criação de estratégias empresariais. Pela primeira vez, a área empresarial possuía uma ferramenta de uso prático para apoiar a tomada de decisão e de ampla aplicação no planejamento estratégico das empresas. Com a grande aceitação de suas teorias e a aplicabilidade na prática empresarial, Porter se tornou um dos nomes mais respeitados na pesquisa em estratégia, e sua influência é inquestionável (BIGNETTI, 2001).

Assim, o presente trabalho visa mostrar, a análise estrutural da indústria em uma fábrica de laticínios, localizada na cidade de Venturosa, estado de Pernambuco. Além disso, o trabalho compreende que a produção de laticínios se caracteriza como umas das principais fontes de renda da cidade, o que torna a região um setor com grande número de empresas concorrentes, do qual se tem grandes disputas por parcelas significativas do mercado local. E isto, valida a necessidade de verificar o cenário atual deste segmento a partir do modelo das cinco forças de Porter, para a construção de possíveis estratégias que visem auferir vantagens frente ao mercado. Diante disto, tem-se o seguinte questionamento: **Como identificar a capacidade competitiva de uma empresa a partir do uso das cinco Forças de Porter?**

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os específicos deste trabalho de pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Realizar a análise competitiva de uma fábrica de laticínios, localizada em Venturosa, Pernambuco, utilizando as cinco forças competitivas de Michael Porter e determinar a sua posição no mercado.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver uma pesquisa bibliográfica em torno da estratégia competitiva, com ênfase nas cinco forças competitivas de Michael Porter e Qualidade;
- Realizar a Análise Estrutural pela visão da autora da pesquisa;
- Desenvolver o roteiro de entrevistas, baseado na Fundamentação Teórica apresentada;
- Coletar os dados da empresa estudada;
- Realizar a análise das entrevistas;
- Verificar a posição competitiva da empresa estudo de caso diante das cinco forças de Porter;
- Apresentar conclusão da pesquisa.

1.2 JUSTIFICATIVA

O mercado de laticínios tem uma relevância social e econômica importante, principalmente dentro do estado de Pernambuco. No estado, a cidade de Venturosa é uma das principais promotoras desse nicho de produtos, do qual aparece como fonte central de renda das famílias da região. Maior parte dessas empresas é familiar, de pequeno e médio porte, e se mantém com base em estruturas pouco inovativas para execução de suas atividades. (CARVALHO, 2009).

Diante disto, e com a compreensão de que as empresas para ser manterem ativas no mercado, com capacidade de estimular o desenvolvimento econômico – que deve ser considerado como base para o desenvolvimento social (DE SOUSA, 2019; NOVO e PADILHA, 2017), são impulsionadas a desenvolverem estratégias de negócios cada vez mais assertivas. Ou seja, as empresas precisam focar na inovação dentro dos seus processos gerenciais e produtivos para que possam ser promotoras do desenvolvimento social e econômico de uma localidade, além de agregar valor e aumentar seus ganhos financeiros, e

estas estratégias tornam-se mais urgente quando as organizações estão como base de relevância social e econômica de uma região.

Por isso, o presente trabalho torna-se importante, pois desencadeia conhecimento sobre formas de construção de estratégias organizacionais (a partir das Forças de Porter) para uma empresa de laticínio da região. Esse tipo de empresa forma a base de abastecimento às cidades próximas e à capital, Recife e, assim, é estrutura importante tanto para a segurança econômica regional, quanto para o comércio local, que movimenta a cidade e cria empregos, ou seja, é a base para o desenvolvimento social local.

Além disso, a empresa estudo de caso, se trata de uma empresa familiar, a qual a autora da pesquisa faz parte, então este trabalho além de significativo para autora é essencial para a empresa foco do referido estudo, pois agrega o conhecimento necessário para que a organização se mantenha ativa no mercado competitivo. Portanto, ao analisar cada fonte das cinco forças competitivas - os fornecedores dos laticínios, os clientes desse comércio, produtos que podem substituir os produtos lácteos, concorrentes já existentes e a possibilidade de novos concorrentes no mesmo ramo – tornar-se claro que a organização terá acesso a informação que irá auxiliar os gestores a remodelarem o modo pelo qual agem e estruturam suas metas e objetivos de mercado e gerenciais. O que possibilitará na identificação da melhor maneira de se defender das ameaças, criar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes e assim ganhar posições de mercado.

Outro ponto importante a ser dissertado é que, a partir da elaboração e conclusões do referido estudo, a comunidade acadêmica terá acesso a um maior arcabouço de conhecimento sobre os arranjos produtivos que tem por base as indústrias de laticínios. Estas informações, que serão organizadas a partir do referencial teórico, irão promover novas bases para discussões sobre o tema.

Em suma, qualquer organização deve ter um objetivo claro de onde quer chegar e as razões pela qual determinam o sucesso empresarial, sempre despertaram o interesse de estudiosos (MOTA, 2009). É nessa perspectiva, que se motiva está pesquisa acadêmica, o desenhar de uma estratégia bem-sucedida.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Inicialmente, como apresentado, o primeiro capítulo se refere a parte introdutória ao tema, os objetivos que se pretende alcançar e as justificativas para a realização deste trabalho. O segundo capítulo, aborda a fundamentação teórica em torno da estratégia competitiva e a

caracterização do modelo das cinco forças competitivas de Porter, estudando as particularidades de cada força. A base teórica também abordará sobre qualidade, relacionando a indústria de laticínios.

O terceiro capítulo trata-se da metodologia de pesquisa, a descrição da empresa e a análise das cinco forças na empresa estudada, introduzindo o roteiro de entrevistas. A seguir, no quarto capítulo, descreve os resultados das entrevistas e a análise dos resultados. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões do trabalho e recomendações para pesquisas futuras de continuidade.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo irá apresentar revisão bibliográfica sobre o tema. É a base conceitual necessária para a realização da pesquisa proposta, sobre a análise estrutural da indústria. Partindo da discussão sobre estratégia, depois, a teoria sobre as Cinco Forças Competitivas de Porter e Planejamento estratégico. Em seguida, é apresentada a discussão a respeito da Gestão da Qualidade.

2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Em uma definição etimológica, a palavra estratégia (*strategos*) significa – a arte do general. As primeiras teorias documentadas sobre o termo surgiram por volta de 600 a 50 A.C., e foi utilizada na área militar. Posteriormente, o conceito foi direcionado para o âmbito comercial com o intuito de trazer efetividade as decisões empresariais. Enquanto na guerra decidia-se a vida ou a morte, no meio empresarial decide-se o sucesso ou fracasso de uma organização. (MOTA, 2009). Dessa forma, a estratégia se organiza como um fundamento para direcionar a organização nos objetivos propostos por ela.

A evolução da estratégia dentro dos moldes organizacionais foi capaz de induzir uma transformação total na forma como os setores comerciais lidavam com suas mais diversas problemáticas. Estratégia passou a ser a base para qualquer empresa que almejasse manter sua fatia de mercado, isto foi capaz de construir um arsenal teórico que consolidou a estratégia como forma de planejamento para a administração empresarial. Tornou-se, portanto, recorrente a discussão sobre planejamento estratégico da administração em empresas, tendo em vista a necessidade de verificar não só alternativas em si, mas viabilidade delas para o enfrentamento das ameaças em seu ambiente (CHIAVENATO e SHAPIRO, 2003).

Para Mintzberg (2006), o conceito de estratégia envolve cinco visões diferentes, denominadas 5Ps para estratégia, que podem se inter-relacionar para melhor lidar com a competição que as empresas enfrentam no mercado, dos quais se tem:

1. **Estratégia como Plano** – Aqui entende-se estratégia como um arcabouço de instruções ou orientações que são utilizadas para focar em um objetivo especificado pela organização. Ou seja, a estratégia é observada como um planejamento integrado, previamente formulado e que visa conduzir a organização para o alcance de metas gerenciais estabelecidas;

2. **Estratégia como Pretexto** – Utiliza-se para encaminhar sinais para o mercado com a finalidade de inibir a concorrência, sem a intenção real de realização a ação. Aqui, portanto, a estratégia é como um instrumento de manobra para inibir a ação da concorrência e, assim, ganhar ou manter mercado;
3. **Estratégia como Padrão** – Se estabelece a estratégia como uma padronização, que pode surgir de ações cotidianas, intencionalmente ou não, das ações realizadas pela organização. O que se espera é que a empresa utilize a estratégia como um comportamento cultural para ação integrada de seus colaboradores;
4. **Estratégia como Posição** – Define-se como a organização se percebe no ambiente em que está inserida. A estratégia é percebida como um fator de direção organizacional, pelo qual a empresa irá focar seus objetivos e recursos para alcançar a posição desejada;
5. **Estratégia como Perspectiva** – É a definição estratégica que olha para o interior da organização. A estratégia se organiza coletivamente para direcionar todos os esforços e os comportamentos a fim de se alcançar os objetivos da empresa;

Entende-se, portanto, que as empresas se usam da estratégia para organizar e impulsionar as suas atividades como organização. Castor (2009) ainda afirma que os processos de escolhas estratégicas dependem dos recursos que a empresa dispõe, as condições ambientais em que está inserida e a personalidade dos dirigentes, e isto, também, é utilizado para medir o resultado da ação adotada, ou seja, o desempenho alcançado e o impacto causado dentro e fora da organização.

Organizações estas que, segundo Mota (2009), são sistemas abertos em constante interação com o meio ambiente em que estão inseridas. Como sistemas de interação, as organizações fazem parte dos processos de modificação social, econômico e ambiental. Assim, a partir das modificações e indicações advindas dos agentes externos, as empresas são capazes de prever, planejar, executar, acompanhar e controlar todas as metas e objetivos especificados. Ou seja, as empresas – como objetos ativos na interação social – usam-se de sua capacidade estratégica para gerenciar suas atividades e metas a fim de alcançar seus objetivos de gestão em curto, médio e longo prazo.

Ademais, atenta-se que o escritor mais conhecido sobre o tema exposto é Michael Porter (MINTZBERG, 2007). Grande parte do impacto que o trabalho de Porter tomou com seu livro *Estratégia Competitiva* (1986) foi devido à aplicabilidade na prática empresarial, dirigindo-se aqueles que querem compreender a indústria e seus concorrentes, destacando, assim, uma análise estratégica baseada na estrutura da indústria. Até aquele momento os autores de

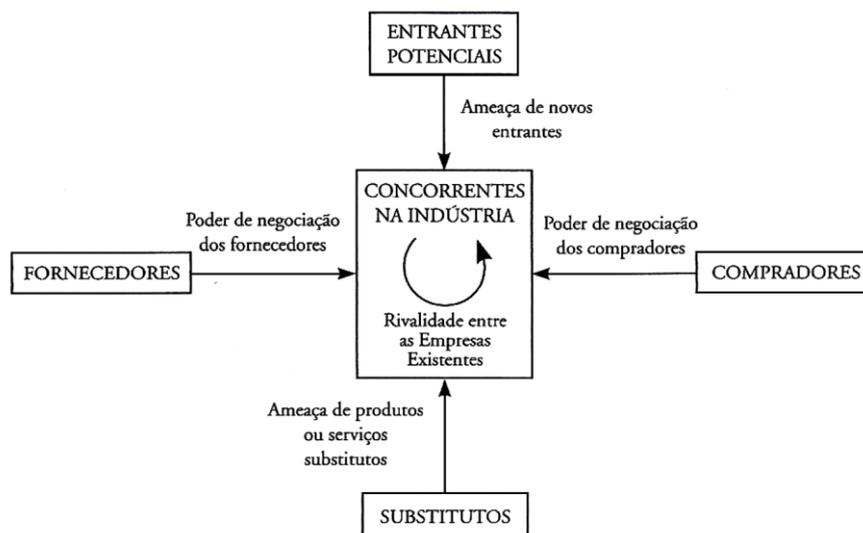
estratégia se dedicavam a estudar o motivo do sucesso e fracasso das organizações, mas careciam de ferramentas que demonstrassem um caminho a seguir, para chegar a um diagnóstico preciso sobre os métodos de organizar as estratégias organizacionais (ARMANINO, 2005).

2.2. AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Cada organização tem potencial para desenvolver processos que alcancem objetivos lucrativos, e isto é observado a partir da capacidade em que a empresa tem em desenvolver procedimentos estratégicos que compreenda as forças externas e internas, além das potencialidades da empresa em questão (PORTER, 2004). Qualquer ramo de negócios possui tais forças e elas afetam todas as empresas do nicho, além que variam de intensidade. Assim, tais fatores podem auxiliar uma organização no desenvolvimento de ações com foco em rentabilidade, diminuição do risco, corte de custos e aumento de competitividade. Por isso, compreender a relação entre o ambiente em que a organização está inserida e forma como a empresa lida com este ambiente, é a essência da estratégia competitiva (PORTER, 2004).

O mesmo autor ainda acrescenta que, a meta da estratégia competitiva de uma empresa é encontrar uma posição dentro do meio ambiente industrial pelo qual possa se defender e influenciar o mercado a seu favor, para isso, é preciso conhecer bem o nicho em que se encontra e a dinâmica que direciona as ações estratégicas desse setor. Então, a análise estrutural é essencial para a formulação da estratégia competitiva, porque organiza os elementos atuantes pelo qual a organização funda a sua essencialidade estratégica (Figura 1), e são esses elementos que formam as cinco forças de Porter: (1) Ameaça de novos entrantes; (2) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; (3) Pressão dos produtos substitutos; (4) Poder de negociação dos fornecedores; (5) Poder de negociação dos compradores. Dos quais juntas definem a intensidade da concorrência na indústria.

Figura 1 - As Cinco Forças de Michael Porter



Fonte: Porter (2004, p. 04).

As forças, portanto, são responsáveis por promover uma observação mais apurada do mercado e do ambiente em que o comércio se encontra. Assim, compreender esses pontos (os fatores descritos por Porter) é essencial para que a organização possa organizar suas atividades de forma assertiva, para que as metas propostas pela empresa sejam não somente alcançadas com efetividade, mas planejadas com maior precisão.

2.2.1 Primeira Força: Ameaça de Novos Entrantes

O mercado em que organizações disputam entre si os clientes, os fornecedores ou espaços estratégicos, pode sempre ser abalado com entradas de novos competidores (novas indústrias). Estas novas empresas (ou entrantes) são responsáveis por causar transformações no perfil mercadológico. Isto pode ser causado pois, empresas que adentram em novos setores produtivos podem ser promotoras de novas tecnologias, processos, capacidade industrial que, comumente, ainda não se encontravam no mercado em questão (NOVO; PADILHA, 2017; PORTER, 2004).

Isto, portanto, traz consequências para o setor, como redução da margem de lucro, queda dos preços, dificuldades em negociar com fornecedores ou perda de clientes são comuns em situações em que novas organizações adentram em um novo mercado de competição (NOVO; PADILHA, 2017).

Para Porter (2004) a ameaça de entrantes potenciais depende de dois fatores, um desses fatores é que quando uma nova empresa surge, ela pode esperar por uma reação dos concorrentes já existentes e o outro, são as barreiras de entrada, que envolve um conjunto de

sete fontes principais, são elas: economia de escala, diferenciação de produto, necessidades de capital, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes da escala e política governamental.

Atenta-se, também, que a aquisição de uma empresa já existente se enquadra como novo concorrente, mesmo se não houver a entrada de uma nova empresa. Isto é dito, pois, a venda de um concorrente pode significar uma mudança completa da atual concorrência, com novas estratégias em busca de melhorar o posicionamento no mercado (PORTER, 2004).

As barreiras descritas por Porter (2004) observadas dentro do processo de entrada de novas organizações no mercado, são barreiras que indicam a capacidade de inserção ou não do novo entrante.

1. **Economia de escala** – Refere-se ao custo unitário da produção de um item. Uma empresa que deseja entrar no mercado, precisa de uma capacidade suficientemente grande para competir em preço com as empresas já existentes ou até maior para poder ter uma vantagem, caso contrário, terá um custo maior para produzir o mesmo produto que seu concorrente (PORTER, 2004). Assim, para que as novas organizações possam obter economia de escala, precisam possuir vantagens frente ao mercado que assegurem demanda suficiente para uma grande produção;
2. **Diferenciação dos produtos** – Um dos objetivos de toda organização é alcançar uma fatia lucrativa do mercado, cada empresa deve induzir a diferenciação de seus produtos ou serviços para alcançar os clientes. Essa diferenciação, se torna uma barreira para novas firmas porque seus concorrentes já possuem uma marca reconhecida no mercado e a confiança de muitos consumidores, que novos entrantes não possuem. Uma marca reconhecida e a fidelidade dos clientes são objetivos de toda organização e para alcançar demanda tempo e investimentos de formação de marca, com altas despesas voltada para publicidade, melhores serviços ao consumidor, diferenciação de produto, até ter uma resposta do mercado. O que também é arriscado, caso a tentativa de entrada, falhe (PORTER, 2004);
3. **Necessidade de capital** – Para competir em paridade com empresas já firmadas na indústria, há a necessidade de capital e recursos financeiros disponíveis para vencer as barreiras de entrada. Os investimentos são dispostos a fim de manter a organização ativa diante das necessidades e dos custos de inicialização. Porter (2004) argumenta que além do capital para instalações de produção, é possível

que a empresa entrante necessite de capital de giro para sustentar estoques, disponibilizar crédito ao consumidor, arcar com prejuízos iniciais, publicidades, entre outros;

4. **Custo da mudança** – Mudanças são necessárias para uma organização. Seja essas mudanças para trazer melhorias internas, seja para alçar novas fatias do mercado. Mudanças de fornecedor, um novo treinamento para funcionários, a compra de um novo equipamento auxiliar, podem ser necessárias para garantir competitividade empresarial (PORTER, 2004). Essas mudanças são direcionadas para oferecer vantagens ou conseguir um menor custo e ter um melhor preço que os concorrentes e assim poder convencer os compradores por seus produtos. Este valor pode ser passado para o produto final, mas para isso, a empresa precisa convencer o cliente que o novo produto tem o maior valor percebido, e que traz vantagens frente aos produtos dos concorrentes (ARMANINO, 2005);
5. **Acesso aos canais de distribuição** – A empresa entrante precisa assegurar como se dará a distribuição do seu produto, já que os canais podem estar com sua capacidade completa com as atuais empresas do mercado. Negociar com os canais de distribuição e tornar-se interessante para as empresas, são pontos básicos para organizar de forma mais assertiva este processo. A entrante pode fazer isso por meio de descontos no preço, verbas para campanhas de publicidade, etc. que são custos que podem encarecer o processo de entrada da nova organização (PORTER, 2004);
6. **Desvantagens do custo dependente de escala** – Para Porter (2004), mesmo que a empresa entrante possua muitas vantagens, torna-se impossível se igualar a algumas firmas já estabelecidas que possuam características específicas tais:
Tecnologia patenteada do produto: possui tecnologia própria, protegida por patente ou segredo. Para empresas entrantes competir nesse mercado, precisa criar sua própria tecnologia para substituir, o que envolve um alto custo, alto risco e leva tempo. Além de know-how, que é o conhecimento e experiência acumulado durante todo o tempo de pesquisa e trabalho; **Acesso favorável a matérias-primas:** ocorre quando empresas já estabelecidas possuem acesso preferencial com preços exclusivos abaixo do seu valor econômico atual; **Localizações favoráveis:** representam vantagem de custo em comparação com a empresa entrante, por mudanças naturais no preço de mercado; **Subsídios**

oficiais: o governo pode oferecer vantagens a alguns negócios; **Curva de aprendizagem ou de experiência:** é uma tendência de declínio nos custos da empresa quando ela adquire tempo de mercado, devido toda aprendizagem alcançada com a experiência, onde todo processo é aperfeiçoado e se torna mais eficiente;

7. **Política governamental** – A última fonte de barreira de entrada é a política governamental. O governo pode impor barreiras à entrada de novas empresas por meio de regulamentações que imponha limite de acesso a matéria-prima, licenças de funcionamentos, controle de poluição, padrões para teste de produto. O governo utiliza de políticas governamentais que restringem a concorrência para garantir a segurança, qualidade em serviços, proteger patrimônio ambiental, como também através das políticas incentiva mercados para o crescimento de indústrias (PORTER, 2004).

Todas essas barreiras de entrada analisadas são consequências naturais da indústria. Porter (2005) observa que há grande possibilidade de retaliação das empresas existentes a uma nova entrante quando o crescimento da indústria é lento, e não comporta essas novas organizações sem atingir os já presentes.

2.2.2 Segunda Força: Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

Sempre haverá rivalidade entre as empresas existentes em busca de um melhor posicionamento no mercado. O que em geral leva a uma retaliação, é um jogo de ação e reação entre empresas concorrentes. Um alto grau de rivalidade afeta a todas empresas, porque levam a altos custos com publicidade, promoções, garantias, o que diminui a rentabilidade. Essa dinâmica pode ser observada em oito fatores descritos por Porter (2004), que influenciam a rivalidade:

1. **Concorrentes numerosos ou bem equilibrados** - Quando um setor é dominado por uma ou poucas empresas a concorrência é controlada, sem causar a disputa de forças, a menos que possuam tamanho e recursos equilibrados. Por outro lado, quando há um grande número de concorrentes a possibilidade da rivalidade aumenta, e os concorrentes podem fazer movimentos competitivos sem serem notados;
2. **Crescimento lento da indústria** - Em uma indústria com o crescimento lento, a rivalidade é aumentada porque o crescimento individual de uma determinada

empresa captura parcelas de mercados dos concorrentes. Inversamente, em uma indústria com crescimento rápido, há espaço para todas as empresas conquistarem seus clientes e seus recursos estão voltados a manter seu posicionamento;

3. **Custos fixos ou de armazenamento altos** - Custos fixos aumentam a rivalidade porque obrigam as empresas a trabalharem em sua capacidade total para atingir o ponto de equilíbrio. O mesmo acontece com custos de armazenamento, as empresas estão em constante pressão para vender rápido seus produtos, o que por consequência aumenta a rivalidade;
4. **Ausência de diferenciação ou custo de mudança**- Quando não há diferenciação de um produto para outro, o comprador acaba escolhendo baseado no preço e serviço, o que gera alta rivalidade na disputa entre as empresas para ter o melhor preço e atendimento. Quando a empresa possui diferenciação, pode criar vantagem competitiva frente as outras empresas, porque o comprador cria preferência e lealdade. O mesmo acontece com custo de mudança, se o produto não é diferenciado, então não traz custo de mudança para o cliente, a rivalidade aumenta porque é simples para o cliente mudar de produtor.
5. **Capacidade aumentada em grandes incrementos**- Quando as economias de escala determinam que a capacidade deva ser aumentada em grandes incrementos, esse aumento de produção desequilibra a correlação de oferta/procura da indústria, e as empresas desse nicho vão ter que lidar com a supercapacidade e redução dos preços;
6. **Concorrentes divergentes**- Referem-se ao fato de que cada concorrente tem sua própria personalidade, objetivos e estratégias para alcançá-los. Uma empresa de pequeno porte pode trabalhar com retorno abaixo da média para manter sua independência, enquanto uma grande empresa, que necessita assegurar a seus acionistas um retorno adequado, não consegue acompanhar esse posicionamento, o que acaba por afeta-la;
7. **Grandes interesses estratégicos**- Dentre os objetivos das empresas, interesses estratégicos expansionistas representa grande instabilidade a rivalidade. Uma empresa diversificada pode querer ter sucesso em determinado setor para promover a sua estratégia empresarial global, estando disposta a sacrificar a lucratividade em função de alcance a objetivos futuros;

8. **Barreiras de saída elevadas**- São fatores econômicos, estratégicos ou emocionais que mantêm as empresas competindo mesmo a retornos baixos ou até negativo. As principais fontes de barreira de saída são: os ativos da empresa são duráveis e altamente especializados em suas funções; custos fixos de saída; inter-relações estratégicas entre unidades de uma companhia; barreiras emocionais; restrições de ordem governamental e social.

Ainda de acordo com Porter (2004), as barreiras de entrada e saída são pontos importantes para análise das indústrias, pois demonstram o potencial de lucro e risco. Alta barreira de entrada demonstra um potencial de lucratividade, alta barreira de saída apresenta alto risco. A análise conjunta destas possíveis situações pode ser observada (Figura 2):

Figura 2 – Barreiras e Rentabilidade

		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de Entrada	Baixas	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Altas	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

Fonte: Porter (2004, p.23).

2.2.3 Terceira Força: Pressão dos Produtos Substitutos

Segundo Porter (2004) toda empresa é afetada por ameaça de produtos substitutos, sendo forçada a trabalhar com preços menores para que o produto substituto não se torne mais atraente para o cliente que os seus próprios produtos. A pressão por parte dos fabricantes de produtos substitutos acontece porque outras indústrias produzem produtos ou prestam serviços que possuem características que se aproximam e conseguem substituir os produtos da indústria ameaçada, atendendo as mesmas necessidades dos clientes, porém de outra maneira. A questão é definir quais as formas de atender a mesma necessidade.

Para Porter (2004) há duas tendências que indicam que a empresa deve se preocupar. A primeira é quanto ao *trade-off* de preço e desempenho, quanto mais o produto substituto tem um melhor desempenho e menor preço, aumenta sua atratividade. O segundo é em caso de ocorrer uma alta rivalidade na indústria do produto substituto, assim estas empresas irão tentar

aumentar sua diferenciação ou possuir um melhor preço, o que afeta ainda mais a rentabilidade da outra indústria.

2.2.4 Quarta Força: Poder de Negociação dos Compradores

Porter (2004) descreve que a negociação por parte dos compradores acontece na barganha por menor preço e maior qualidade, o que força a indústria a jogar os preços para baixo e instiga ainda mais a competição das empresas umas com as outras. O poder do comprador na indústria depende de algumas circunstâncias:

1. Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor: Compradores de grandes volumes ocupam uma boa parcela das vendas da empresa, assim tem poder de barganha sobre ela, ainda mais se os custos da empresa forem altos, porque é importante para ela manter a capacidade preenchida;
2. Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras: quando os produtos representam uma grande fração dos seus custos, os compradores estão dispostos a pesquisar, gastar recursos para comprar em condições mais favoráveis;
3. Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: nesse caso, o comprador tem muitas alternativas, porque os produtos padronizados ou não diferenciados possuem muitos fornecedores;
4. Ele enfrenta poucos custos de mudança: se para o comprador mudar de fornecedor envolver custos baixos de mudança, aumenta essa possibilidade. Custos de mudança podem prender ou não o comprador;
5. Ele consegue lucros baixos: quando existe uma alta rentabilidade em algum produto, o comprador é menos sensível a preço, o contrário acontece quando os lucros são baixos, levando o comprador a reduzir os custos das compras;
6. Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás: compradores parcialmente integrados, ou seja, que produzem parte das suas necessidades, podem ameaçar uma integração para trás, ficando em posição de negociar concessões. Vale ressaltar, que o mesmo pode acontecer com o fornecedor, ameaçar uma integração para frente, o que neutraliza o poder do comprador;

7. O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: se o produto não influencia diretamente na qualidade do produto ou serviço que o comprador oferece, ele se torna mais sensível ao preço. Inversamente, se o produto do fornecedor é essencial para a qualidade, ele tem menos poder de negociação;
8. O comprador tem total informação: com informação completa sobre preços reais de mercado, custos dos fornecedores ou demanda, o comprador possui maior poder de negociação com seus fornecedores. Porter (2004) acrescenta que se o comprador tiver poder de influenciar os consumidores na escolha, também ganha poder de negociação com os fornecedores.

2.2.5 Quinta Força: Poder de Negociação dos Fornecedores

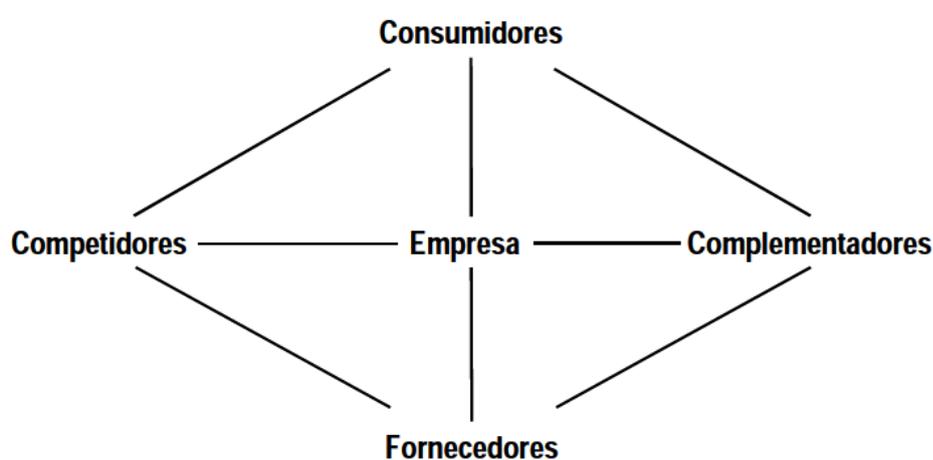
Como reflexo, na negociação entre fornecedores e compradores, existem fatores que elevam e reduzem o poder de barganha em ambos os casos. Um alto poder de negociação dos fornecedores pode ameaçar a rentabilidade de uma indústria que não pode repassar o aumento de custos em seus preços ou diminuir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Vale ressaltar, que a mão de obra se enquadra como fornecedor, como pessoas altamente qualificadas ou em ambientes de mão de obra escassa possuem poder de negociação. Para Porter (2004), as condições que dão poder ao grupo de fornecedor são:

1. **É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende** - Quando o vendedor fornece a muitos compradores e oferece mais produtos do que o que vende para a empresa em questão;
2. **Não está obrigado a lutar com os outros produtos substitutos na venda para a indústria** - Produtos substitutos podem ameaçar até os fornecedores mais fortes;
3. **A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor** - Acontece quando a indústria compra uma parcela pequena em relação a toda produção e o vendedor fornece a várias indústrias;
4. **Os produtos dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador** - Caso o produto sendo essencial para a atividade do comprador e se não puder ser armazenado, aumenta significativamente o poder de barganha do fornecedor;

5. **Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança** - A exclusividade do produto oferecido impede que o comprador possa barganhar ou se houve treinamentos ou mudança de tecnologia;
6. **O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente** - A real ameaça de integração para a frente afeta o comprador que provavelmente perderá o seu fornecedor, além da entrada de um novo concorrente direto.

O modelo das cinco forças desenvolvido por Michael E. Porter compreende a indústria e seus concorrentes e de forma prática dar ferramentas para tomada de decisões estratégicas. Com base nas mudanças da estrutura da indústria, prever os riscos de mudanças na rentabilidade, toda via, não foge das críticas. Bradenburger e Nalebuff (1996) introduzem um novo conceito de “complementadores” no estudo da estratégia, que se refere às empresas que produzem produto ou prestam serviços que tornam mais atraente o bem ou serviço de outra empresa. É representado no modelo Rede de Valor, na Figura 3, a seguir.

Figura 3: Rede de Valor



Fonte: Bradenburger e Nalebuff (1996).

Segundo os mesmos autores, os participantes da indústria podem ter dois papéis, o das fontes de forças competitivas tratado por Michael Porter e de complementadores. Os complementadores são identificados em relações entre empresas que produzem produtos diferentes, eles podem ser substitutos, que se enquadra nas cinco forças, mas também há os que complementam outros produtos, incentivando as relações com fornecedores ou clientes, e por resultado aumentam a rentabilidade da outra empresa, agindo de forma contrária aos concorrentes que diminui a rentabilidade. De forma mais clara, o produto complementar,

umenta o valor do outro bem, mas não necessariamente abrange toda uma indústria, pode ser sensível para algumas empresas e a outras não.

Porter (1989) após a criação do seu modelo reconhece a existência de produtos complementares, como estratégia para alcançar vantagem competitiva. Segundo ele, a venda de um promove a venda do outro bem, são utilizados em conjunto pelo comprador, diferentemente dos produtos substitutos. Porém, acredita que a existência de complementadores não altera a rentabilidade da indústria no longo prazo, não se encaixando como uma força, e sim um fator que influenciaria todas as outras forças.

Contudo, alguns autores acreditam que o modelo de Porter é generalizado, e sugerem sua ampliação, a partir da inclusão de complementos como uma sexta força. Ghemawat (2000) e Grant (2005), em ambos os modelos, incluem uma sexta força ao modelo porteriano. Seja como força ou um fator que influencia as outras cinco forças, deve ser analisada da mesma forma, considerando a maior ou menor intensidade e se influencia positivamente ou negativamente os retornos.

O modelo de análise da indústria ou modelo das cinco forças proposta por Porter e aprofundada nesse estudo, faz parte de qualquer planejamento estratégico de um negócio, direcionando os investidores a entrar ou não na indústria e qual estratégia seguir uma vez dentro dela.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de planejamento pode ser entendido como o conjunto de objetivos e as possibilidades de ações traçadas para alcançá-los, inclusive considerando as implicações do futuro para a tomada de decisão no presente. Enquanto que o conceito de estratégia, no ambiente corporativo, está relacionado à adaptação as constantes mudanças ambientais. O planejamento estratégico surgiu no início da década de 1970, quando administradores se depararam com situações inusitadas como a crise do petróleo, e o plano existente anteriormente (o operacional) não se aplicava a realidade para sobrevivência e manutenção da empresa (BARBOSA; BRONDANI, 2004).

Segundo Maximiano (2000) o planejamento estratégico é modelado a partir do conjunto de duas forças essenciais: o primeiro corresponde ao ambiente externo e a percepção de oportunidades e desafios gerados por esse ambiente; o segundo se relaciona ao ambiente interno da organização, compreendendo os problemas e as oportunidades que podem ser trabalhadas.

Por definição, o planejamento empresarial se estende a todas as atividades de planejamento em todos os níveis da empresa. Dessa forma, o processo de planejamento que ocorre no nível estratégico na estrutura da organização norteia as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos, garantindo que os seus membros estejam trabalhando na mesma direção. Dentro dos níveis hierárquicos, os tipos de planejamento são: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional e devem se manter em sintonia com os objetivos organizacionais (OLIVEIRA, 2007).

1. Planejamento estratégico: como em uma pirâmide, o planejamento estratégico está no nível mais alto e trata de estratégias de longo prazo e suas ações afetam toda a empresa, como quem ela é e quais são os seus objetivos, considerando todo o cenário da organização, seu ambiente interno e externo, de forma geral;
2. Planejamento tático: definido os objetivos e metas, a criação do planejamento tático é voltada as áreas e departamentos da empresa, elaborado pela alta administração juntamente com os gerentes e possui um horizonte de tempo de médio prazo, suas ações afetam parte da empresa, devido a decomposição dos objetivos e metas para os seus departamentos;
3. Planejamento operacional: são basicamente planos de ação, atividades de curto prazo e de baixa complexidade, tarefas específicas como orçamento, previsão de mercado para cada produto.

Apenas o planejamento estratégico sozinho é insuficiente. O alcance dos objetivos no longo prazo acontece no desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (OLIVEIRA, 2007).

De maneira objetiva, para Mintzberg (1991) o planejamento estratégico é um processo formal que tem como propósito alcançar um determinado resultado, por meio de decisões. Em outras palavras, Oliveira (2007) define que se trata de um processo administrativo que dá sustentação metodológica para qual caminho a empresa deve seguir.

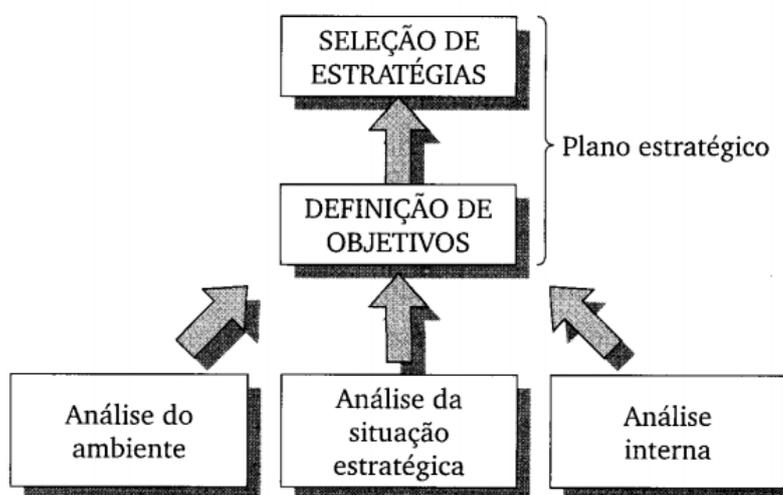
Mintzberg (1991, p.130), reforça para que “qualquer boa visão do futuro, tem que estar enraizada na compreensão o passado”, ou seja, com base no conhecimento em padrões anteriores, a organização conhece seu potencial e pode vislumbrar seu futuro.

Maximiano (2008) define o planejamento estratégico como a criação de objetivos para a relação com o ambiente. Essa necessidade surge devido a dois conjuntos de forças principais: o primeiro são as oportunidades e desafios que aparecem no ambiente, como concorrência, consumidores, fornecedores, fonte de matéria-prima, entre outros. O segundo fator, engloba as

oportunidades e problemas que a organização encontra nos seus sistemas internos, como capital, funcionários, equipamentos, seus processos, entre outros elementos.

O processo de planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2007) consiste na identificação e análise dos pontos fortes e fracos da empresa, das oportunidades e ameaças encontradas no meio ambiente em que a empresa esteja inserida, a fim de definir objetivos que facilitaram a tomada de decisão, formular estratégias e agir para alcançar competitividade empresarial. Consiste, também, no desenrolar de processos, técnicas e atitudes administrativas, para simular implicações de futuras decisões. Tais etapas podem ser visualizadas na Figura 4.

Figura 4 – Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Maximiano (2000, p. 205).

Assim, o planejamento estratégico permite a criação de ideias e o direcionamento de forças e recursos para o mesmo objetivo, podendo de certa forma controlar o futuro da organização para alcançar os resultados pretendidos, ou seja, as decisões presentes gerarão implicações futuras (OLIVEIRA, 2007).

Como cita Matos (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta algumas características fundamentais, das quais podem ajudar na compreensão das definições já tratadas por outros autores, são elas:

O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. [...] O planejamento estratégico é orientado para o futuro. [...] O planejamento estratégico é compreensivo. [...] O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. [...] O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional [...].

Desse modo, a partir de Matos (1999), é possível compreender que o planejamento estratégico engloba as incertezas do ambiente, considera o longo prazo (futuro) como horizonte temporal, considera a totalidade dos indivíduos e suas atuações no ambiente empresarial, ele procura atender a todos os indivíduos da instituição, e é um processo de aprendizagem e adaptação da organização a complexidade do ambiente e do mercado. Quanto aos modelos desse tipo de planejamento, Barbosa e Brondani (2004) argumentam sobre uma variação e escolha de aplicabilidade de acordo com a organização e o cenário mercadológico.

2.3.1 Etapas e fatores do planejamento estratégico

Dentro do planejamento estratégico vários fatores são avaliados, alguns já citados anteriormente como as metas e os objetivos, e outros, ainda não mencionados, que estão inseridos nas análises que são necessárias para o plano, como a interna e a externa. Sendo o planejamento uma sequência de estudos e tomadas de decisões, seu desenvolvimento completo pode se dar a partir de quatro etapas, conforme Maximiano (p. 204, 2000), sendo estas:

Análise da situação estratégica; análise externa (análise das ameaças e oportunidades do ambiente); análise interna (análise dos pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização); definição do plano estratégico, compreendendo os objetivos e a estratégia.

Na primeira etapa, análise da situação estratégica, são consideradas as estratégias atuais que a organização tem utilizado. De acordo com Maximiano (2000), a primeira coisa a se analisar são os objetivos da empresa, definidos pela missão, negócio e visão; em seguida são estudados o perfil dos clientes e quanto eles participam do faturamento da empresa; a participação dos produtos e serviços nas vendas da empresa; as vantagens competitivas que a empresa possui frente as outras empresas do mesmo mercado; e o desempenho da empresa quanto a sua participação no mercado. Esses fatores estão colocados na Figura 5.

Figura 5 – Focos da Análise da Situação Atual Estratégica de Uma Empresa



Fonte: Maximiano (2000, p. 205).

A segunda etapa, análise externa, consiste no conhecimento das ameaças e oportunidades do ambiente, especialmente no que se refere aos concorrentes. Nas oportunidades se encaixam as novas ideias e produtos, novos mercados, novas necessidades e novos conceitos de administração. Dentro dessa análise externa pode-se citar a análise estrutural do ramo de um negócio onde são identificadas as características do nicho ou fatores estruturais, esses fatores estruturais influenciam as Cinco Forças (MAXIMIANO, 2000).

Quanto às outras explorações realizadas nessa segunda etapa, ainda de acordo com Maximiano (2000), estão a análise de mercado, subdividida no estudo geográfico, demográfico, psicossocial e comportamental; e a análise de outros segmentos do ambiente, como mudanças econômicas, governamentais, sociais e tecnológicas. O foco deste trabalho está numa análise externa e estrutural, a partir do modelo das Cinco forças de Porter.

Na terceira etapa, resumindo o processo exposto por Maximiano (2000) são trazidos o estudo dos pontos fortes e fracos da empresa, a análise é realizada nas áreas funcionais da organização (marketing e vendas, recursos humanos, finanças, compras, produção/operação, pesquisa e desenvolvimento e administração superior), no desempenho das finanças e vendas, e *benchmarking* (uma técnica de desempenho comparativo).

A quarta e última etapa consiste na seleção de estratégias que melhor condizem com o objetivo da empresa e com os resultados auferidos nas análises. Essas estratégias podem ser genéricas ou de adaptação. A primeira consiste em planos de diferenciação, liderança de custo ou de foco; enquanto a segunda consiste em planos de defesa, prospecção, análise e reação (MAXIMIANO, 2000).

Faz-se necessária a colocação de que há outros modos de divisão das etapas do planejamento estratégico, além da dissertada nessa subseção, como a utilizada na administração estratégica, através do conceito de Alday (2000).

Dentro da administração estratégica, o planejamento estratégico é orientado por cinco etapas: (1) Análise ambiental, onde os fatores internos e externos da organização passam um processo de monitoramento possibilitando um entendimento do panorama do ambiente; (2) escolha de uma diretriz organizacional, que é a determinação da meta da instituição, podendo ser utilizados como indicadores a missão, os objetivos, a visão e os valores da empresa; (3) Criação de uma estratégia organizacional, onde os passos para alcançar os objetivos e obter sucesso são traçados; (4) Implementação da estratégia organizacional, onde as etapas anteriores são colocadas em prática; e (5) Controle estratégico, acompanhamento e avaliação da execução do plano (ALDAY, 2000).

2.4 QUALIDADE

A qualidade é um dos conceitos que, embora desejada pela maioria das pessoas, ainda se tem dificuldades para chegar a uma definição. Isto acontece, pois, a qualidade se difunde em diferentes formas de conceitualização. Slack *et. al.* (1996, p. 552) define qualidade da seguinte forma: “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Aqui o autor sustenta a ideia de que para garantir a qualidade percebida de um produto, faz-se necessário garantir que os produtos atendam as expectativas geradas pelos clientes que desejam obter o produto ou serviço.

Já para Reeves e Bednar (1994) e Maximiano (2000) mesmo com a quantidade de diferentes definições para o conceito de qualidade não se pode assumir que exista um conceito melhor que outro, mas eles se sustentam e direcionam-se para diferentes modelos e necessidades de uma organização. Para isto, os autores supracitados organizaram um quadro de definições para qualidade que pode ser apresentado em (Quadro 2.1):

Quadro 2.1 – diferentes definições para Qualidade

Direcionador	Classificação
Valor	Qualidade aqui se define como a necessidade de se ter atributos que possam agregar valor ao produto ou serviço; observa a qualidade de forma relativa e será de acordo com a capacidade financeira e o gosto do cliente.
Excelência	Aqui a definição de qualidade é organizada para se descrever como aquilo que se pode disponibilizar ao cliente em seu mais alto padrão de serviço ou produto; com observação de padrão de desempenho que supere as expectativas dos consumidores.
Conformidade	A realização do serviço ou a produção do produto nas garantias com as especificações direcionadas ao produto ou serviço.
Adequação ao uso	Qualidade aqui se define com a capacidade do projeto de não se apresentar com deficiências; com alto grau de realização tanto para os produtos, quanto para os serviços.
Regularidade	Sustenta-se a qualidade como o respeito a padronização dos produtos ou serviços oferecidos; manter a uniformidade.

Fonte: adaptado de Maximiano (2000, p. 185).

Qualidade, portanto, constitui-se em um processo diversificado e que abrange vários direcionadores dentro de uma instituição. Campos (2004) afirma que a qualidade é uma questão de sobrevivência, já que existe a imposição à empresa em se manter nas melhores posições do mercado.

2.4.1 História da Qualidade

A preocupação com a qualidade se tornou uma prática obrigatória às organizações, pois é um dos fatores que influenciam diretamente no posicionamento estratégico da empresa na indústria e de sua sobrevivência no mercado.

Entre os séculos XVIII e XIX, já podia notar-se uma atenção voltada à qualidade no trabalho dos artesãos, a qualidade estava associada ao talento e prestígio do trabalhador. A produção era em pequena escala e os artesões eram responsáveis pela produção e qualidade final, através da inspeção informal e ajuste manual conseguia-se manter a produção em um bom nível. A inspeção foi o primeiro passo para a entrada da qualidade como atividade presente nas organizações e no início do século XX, a inspeção formal surge com a produção em massa, e então, a atividade ganha espaço dentro do processo produtivo (GARVIN, 1998).

Para Barçante (1998) a partir da Revolução Industrial, a história da qualidade acontece em quatro fases evolutivas, que são chamadas de “eras da qualidade”, são essas:

1. A era da inspeção, nesta fase o artesão já não conseguia manter um relacionamento direto com o cliente, dar conta da produção e verificar cada produto. Diante disso, o inspetor ganha espaço dentro da organização, a qualidade é alcançada através da inspeção e é responsabilidade do inspetor a qualidade dos produtos. Sua função é verificar cada produto um a um, identificar os defeituosos, separa-los dos que estão em perfeito estado, para que possam ser reparados, porém esse método não evitava a repetição dos defeitos;
2. A era do controle estatístico, nesta era o papel do profissional de qualidade é redefinido, voltou-se o olhar para identificar as possíveis causas das falhas, como matéria-prima, equipamentos, operador, que são variações que podem alterar o desempenho e características do produto. Assim, surge o departamento especializado do controle de qualidade, esse controle é feito a partir da quantificação, estabelecendo limites estatísticos com base em amostras;
3. A era da garantia de qualidade certifica-se de que a inspeção e o controle de qualidade estão sendo conduzidos corretamente, ou seja, todo o processo de produção passa a ser inspecionado, o controle preventivo é aplicado desde o planejamento do produto até a entrega ao cliente e a responsabilidade passa a ser de todos os departamentos da organização. Sendo assim, a prevenção passou a ter maior enfoque, o objetivo é evitar desperdícios e diminuir os custos com reparos e perdas, que foram observados na quantificação dos custos industriais devido a ações de qualidade decorridos de falhas internas;

4. A era da gestão de qualidade total (TQM), a quarta era é considerada uma evolução natural das outras três, possui uma visão mais estratégica em relação a qualidade e por consequência manutenção da qualidade como vantagem competitiva.

Dessa forma, reconhece a importância da qualidade em todas as áreas da empresa e de forma progressiva, ou seja, melhoria contínua de produtos e processos. E principalmente, prioriza identificar e atender as necessidades dos clientes.

2.4.2 Definição da Qualidade e Suas Abordagens

O conceito de qualidade evoluiu de forma significativa e, ao longo do tempo, vários autores se destacaram com suas contribuições. Entre eles está Crosby (1985), o autor acredita que para alcançar a qualidade, o produto deve estar em conformidade com os seus requisitos. A qualidade é lucrativa e pode ser mensurada com precisão, começa pelos níveis mais altos da hierarquia organizacional, a partir do planejamento, mas envolve cada departamento da organização.

Outro importante autor para a qualidade é Deming (1990), para ele, oferecer qualidade é orgulho de um trabalho bem feito. O alcance e o aprimoramento da qualidade transferem os desperdícios gerados de uma fabricação para o produto, elevando a produtividade e seu posicionamento no mercado. Ele acrescenta, que o conceito do cliente em relação à qualidade pode variar de acordo com que conhece novos produtos ou formas de prestação de serviço e as necessidades dos consumidores mudam com o tempo, além de que uma empresa pode perder o que era seu diferencial porque outras empresas alcançaram o mesmo nível ou superaram essa vantagem competitiva.

Juran e Gryna (1993) definem qualidade como adequação ao uso, este termo refere-se à capacidade que a organização tem de oferecer um serviço que atenda satisfatoriamente as necessidades do cliente, seja em relação a funcionalidade, preço, prazo. Além de atender externamente, é importante o olhar para dentro, garantindo a satisfação dos colaboradores, concretizando um relacionamento construtivo entre toda a empresa e o cliente.

Todavia, a definição de qualidade ainda é um desafio, visto que pode variar da percepção de cada pessoa. Em vista disso, Garvin (1998), sugere em seu livro *Managing Quality*, cinco abordagens para melhor compreensão da diversidade de conceitos sobre qualidade, são estas:

1. Abordagem transcendental: a qualidade é definida como sinônimo de excelência em produtos e serviços, ou seja, busca o padrão mais alto. Sendo observada a partir dos resultados e experiências, não podendo ser descrita;
2. Abordagem baseada no produto: nesta abordagem, a qualidade se trata das características que o produto apresenta e é medida com base em padrões objetivos para evitar diferenças de qualidade na produção de um mesmo produto;
3. Abordagem baseada no processo/fabricação: o produto atende as especificações do projeto em suas características e atributos, ou seja, todo o empenho é voltado ao produto atender as especificações já pré-estabelecidas;
4. Abordagem baseada no valor econômico: é o produto com qualidade, que oferece um melhor desempenho atrelado ao preço aceitável, o que exige um bom desempenho em todas as áreas da empresa para reduzir custos e poder ofertar o produto a esse valor;
5. Abordagem baseada no usuário: a avaliação da qualidade do produto é toda do cliente, de sua satisfação. Desta forma, a qualidade do produto é diretamente ligada a atender o desejo e a necessidade do consumidor.

Cada abordagem envolve um contexto distinto que para Garvin (1992) define qualidade. Além disso, o mesmo categoriza a qualidade em oito dimensões: (I) desempenho; (II) característica; (III) confiabilidade; (IV) conformidade; (V) durabilidade; (VI) atendimento; (VII) estética; (VIII) qualidade percebida. As oito dimensões fazem parte da sua visão sobre a qualidade como oportunidade competitiva, a partir de um melhor entendimento sobre o público-alvo, o próprio desempenho da empresa em relação à qualidade e dos seus concorrentes.

Nesse sentido, as dimensões são aplicadas:

1. **Desempenho** - esta dimensão se refere ao desempenho da sua principal função, se o produto ou serviço é eficiente. É aplicado as características operacionais básicas;
2. **Características** - além da principal função do produto ou serviço, ele pode possuir características secundárias que agregam, ou seja, itens suplementares que podem ser ou não descritos, mas aumentam o valor para o cliente;
3. **Confiabilidade** - é a segurança que o cliente tem no produto ou serviço do seu bom funcionamento, ausência de falhas e erros;
4. **Conformidade** - quando o produto ou serviço estão de acordo com os padrões estabelecidos, ou seja, cumprem as especificações;
5. **Durabilidade** - expressa a vida útil do produto, o tempo em que se mantém em perfeito funcionamento em condições normais de uso;

6. **Atendimento** - pode afetar a percepção do cliente positivamente, como a rapidez no atendimento ou negativamente, dificultando o reparo caso o produto apresente algum defeito, o que pode encantar ou afastar o cliente;
7. **Estética** - se refere a aparência do produto, a imagem conforme a percepção individual do consumidor;
8. **Qualidade percebida** - é a percepção individual do consumidor sobre a qualidade do produto.

As oito dimensões da qualidade proposta por Garvin (1992), permitem que a organização analise melhor as expectativas do cliente em relação a seu produto ou serviço. A qualidade se torna uma ferramenta para competitividade, passando a ser responsabilidade dos gestores e não apenas da produção e do controle. A exigência por qualidade representava um peso a organização e a mudança dessa visão faz toda a diferença, passando a enxergá-la como estratégia de negócio, diferencial, fazendo com que a organização alcance vantagem competitiva frente as concorrentes por excelência no seu produto ou serviço prestado, adquirindo particularidades que aumentem o valor percebido do produto para o cliente.

2.4.3 Gestão da Qualidade Total

Como dito, a qualidade, dentro das contribuições da quarta era, deixou de ser percebida como uma ferramenta de controle de produção. As exigências ditavam a necessidade para as organizações impulsionarem seus produtos a alcançar as expectativas geradas pelos clientes. A qualidade deveria se tornar um conceito, uma filosofia de gestão (KOTLER, 2000). Foi a partir dessa construção que surge a Gestão da Qualidade Total (GQT) ou *Total Quality Management* (TQM).

A Gestão da Qualidade Total pode ser enquadrada como um sistema de reorganização da gestão de uma empresa (CARVALHO; PALADINI, 2005). Os pontos importantes que estão relacionados com a TQM podem ser orientados em:

1. **Foco no Cliente** – sustenta-se aqui a ideia de que toda a organização deve focar seus esforços em atender as necessidades e expectativas dos clientes, com o intuito de fidelização (KOTLER, 2000);
2. **Trabalho em Equipe** – o projeto da TQM requer a necessidade de trabalho com todos os departamentos e colaboradores da organização, sustenta-se em entender que não se alcança patamares altos de qualidade se não houver envolvimento de toda a equipe (KOTLER, 2000);

3. **Decisões baseada em dados** – o projeto de TQM deve focar nos dados e nos fatos que realmente são incidentes para a organização (CARVALHO; PALADINI, 2005). Para isto, faz-se necessário incorporar procedimentos e ferramentas assertivas para receitação e análise de dados;
4. **Constância na produção de solução** - a TQM entende que não se extingue os problemas, mas mudam de posição. Então, a organização precisa estar em constante busca de soluções para os problemas organizacionais;
5. **Mitigação de erros** – a Gestão da Qualidade Total se organiza em compreender fatos e dados para identificar os pontos onde acontecem os maiores erros, além dos mais significativos. Isto com intuito de criar soluções eficientes para a resolução dessas falhas ou erros (CARVALHO; PALADINI, 2005).

A Gestão da Qualidade Total (TQM), portanto, busca abranger todos os requisitos da organização para garantir o pleno funcionamento e o rápido alcance da lucratividade, isto baseado no pensamento de que “a qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico e passou a ser um problema da empresa, abrangendo todos os aspectos de sua operação.” (MOTA, 2015, p. 08).

A TQM se organiza na busca por melhoria continua. Todas as ferramentas que são aplicadas pela Gestão da Qualidade Total (TQM) são orientadas em desenvolver resultados que indiquem os pontos chaves para alcançar o desenvolvimento pleno da organização.

As diversas ferramentas são responsáveis por analisar, mensurar e propor soluções, as principais podem ser organizadas em sete (MOTA, 2015):

1. **Diagrama de Ishikawa** – ferramenta indicada para verificar todas as causas e efeitos de vários pontos de análise e que são de interesse para organização, como: mão de obra, meio ambiente, método, medidas, máquinas e matéria-prima. Esses pontos são conhecidos como os “seis M” e são responsáveis por identificar a variabilidade dos processos.
2. **Folha de Verificação** – são formulários que são utilizados para analisar e facilitar a avaliação de registros e informação. Cada folha é indicada para algum tipo de objetivo e este objetivo;
3. **Estratificação** – esse processo se define em dividir elementos grandes e subgrupos para identificar variabilidade de fatores, afim de encontrar possíveis pontos de melhoria (WERKEMA, 2006);

4. **Gráfico de Pareto** – ferramenta para verificar problemas e encontrar soluções. A ferramenta vai direcionar os itens com mais significância pelo qual se deve começar o processo resolutivo (MAXIMIANO, 1995);
5. **Histograma** – aqui, com um gráfico vertical em barras, é possível verificar o evento a partir de sua intensidade de ocorrência. O gráfico é organizado por indicador de desempenho que vai ser criado a partir do processo em análise e do período de verificação (RODRIGUES, 2010);
6. **Diagrama de dispersão** – ferramenta para conciliar variáveis em processo e correlação, além de se organizar em capacidade de previsibilidade. Pode realizar a causa e efeito em uma variabilidade maior de fatores analisados (WERKEMA, 2006);
7. **Gráfico de Controle** – são responsáveis pelo monitoramento do desempenho de algum processo produtivo ou de serviço prestado. Aqui se identifica pontualmente a quantidade e qualidade da variabilidade de processo. Os pontos são dispersos em um gráfico coletado em tempo real, em um outro período de análise. As ações e os processos são, portanto, analisados no momento em que acontecem ou um ponto, temporal, próximo do momento do acontecimento.

Podem-se indicar, além das ferramentas citadas, programas de desenvolvimento melhorias para a empresa, dos quais se exemplificam: 5S, PDCA, *KAIZEN*, *Brainstorming*, 5W2H e FMEA. Programas estes focados no desenvolvimento da melhoria contínua empresarial, e diversificados em vários pontos de ação (MOTA, 2015).

Além disso, deve-se orientar a percepção de que qualidade é diferente da definição de Qualidade total, e isto pode ser defendido por Santos (2015, p. 15) que retrata:

[...] a qualidade trata-se de uma avaliação geralmente feita pelo cliente/consumidor sobre um determinado produto ou serviço, determinando de um modo pessoal se este atende ou não suas necessidades e expectativas. Enquanto a qualidade total requer uma visão mais ampla do negócio, reforçando a necessidade de se ter eficiência em todos os elementos e processos que compõe a cadeia produtiva da organização.

Portanto, entende-se que a TQM deve ser um conceito de amplitude e alcance de atributos de excelência da organização. Além disso, o gerenciamento dessa qualidade deve ser voltado não somente para alcançar as expectativas dos clientes, mas também de todos os interessados pelo desenvolvimento da empresa.

3 – METODOLOGIA

Após o levantamento teórico, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa e a caracterização da empresa que receberá a aplicação do estudo de caso.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A construção do conhecimento científico exige do pesquisador atributos como a racionalidade, crítica e objetividade e não implica necessariamente na obtenção da verdade absoluta. De acordo com Cruz & Ribeiro (2003), a ciência é um processo de busca pela verdade, mas não oferece um conjunto de verdades incontestáveis.

Diante dos objetivos estabelecidos, conforme citado anteriormente, o presente trabalho se baseou na metodologia criada por Michael Porter para realizar a análise estrutural de uma indústria produtora de laticínios no estado de Pernambuco.

Inicialmente o trabalho se baseou em pesquisas bibliográficas, sobre estratégia competitiva e mais especificamente a análise estrutural, abordando também o planejamento estratégico e qualidade. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica é realizada através do levantamento e seleção de toda bibliografia já publicada sobre o tema pesquisado. Qualquer tipo de pesquisa exige uma pesquisa bibliográfica prévia.

Já como estratégia de investigação, usou-se a pesquisa qualitativa que permite a compreensão da real situação da indústria, que resultados quantitativos não alcançam. Porter (1986) ressalta que a análise estrutural deve ser conduzida de maneira a obter informações de uma grande diversidade de fontes de concorrência da indústria e que dados e publicações auxiliam na interpretação da realidade.

O método de investigação utilizado foi o estudo de caso. Método escolhido, pois, permite realizar uma análise investigativa sobre determinados comportamentos dentro de um ambiente real. Para Yin (1989, p. 23), o método de estudo de caso pode ser compreendido da seguinte maneira “Uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. ”

Assim, compreende-se que o estudo de caso é utilizado quando se quer responder “como” ou “por que” determinada situação acontece e em que circunstâncias. Além disso, é a

partir do estudo de caso que se pode ter uma visão do quadro aplicado em uma situação real do cotidiano (YIN, 2001).

Como técnica de coleta de dados para o estudo de caso, foi utilizada entrevistas com perguntas não estruturadas. De acordo com Gil (1999), as entrevistas são uma das ferramentas que os cientistas sociais mais utilizam em suas pesquisas, tendo em vista o entendimento que ela possibilita, construindo um panorama através das diferentes visões trazidas pelos entrevistados.

A entrevista foi estruturada em 5 categorias, cada categoria ditava uma força, ou seja, o roteiro de entrevistas foi desenvolvido para direcionar o entrevistado em responder os seguintes pontos: 1 – Risco de novos entrantes; 2 – Rivalidade entre os Concorrentes; 3 – Substitutos – Risco de Substituição; 4 - Clientes – Poder de barganha; e, 5 - Fornecedores – poder de barganha.

O roteiro foi aplicado para aos colaboradores da fábrica de laticínios, a escolha dos entrevistados foi pensada em obter informações em diferentes cargos, para que juntas, todas as respostas pudessem alcançar todas as forças. A amostra escolhida foi por conveniência que, como disserta Ferriani (2017), é o espaço amostral que se encontra com maior facilidade de acesso para o pesquisador.

As pessoas entrevistadas foram: o proprietário, o gerente, um dos produtores, uma pessoa responsável pelos serviços gerais e o vendedor. As entrevistas duraram em média, 40 minutos cada e foram realizados de forma virtual (e-mail, meet, ou redes de comunicação instantânea), os dados foram coletados e repassados para a ferramenta de análise *Google formulário*, que forneceu um apanhado observacional claro e objetivo sobre a estrutura da empresa.

As entrevistas aconteceram em um prazo de 3 dias e todos os respondentes foram entrevistados em horários diferentes. Por se tratar de termos técnicos e todos os entrevistados serem de nível de escolaridade 2 e 3, em alguns momentos foi necessário explicar os conceitos e o que a pergunta buscava, contudo, evitando influenciar nas respostas, apenas tornando mais simples. Além disso, nenhum entrevistado teve acesso às respostas.

A análise se dará a partir do entendimento entre os dados obtidos das entrevistas e a visão, a priori do entrevistador sobre o mercado local, colocando em pauta as considerações de Porter sobre os conceitos que são levados para a construção da análise. A análise de conteúdo, possibilitou a partir do modelo proposto, uma verificação relacional entre o que dito nas entrevistas e o que realmente se verifica no mercado.

3.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a análise estrutural em torno de uma fábrica produtora de laticínios, localizada no município de Venturosa – PE. O município integra o Agreste Meridional, localizado na mesorregião do Agreste pernambucano, com área equivalente a 335,482 km² (IBGE, 2020).

A maior e mais expressiva atividade econômica desenvolvida na região é a pecuária de corte e leite. Assim, a cidade de Venturosa se caracteriza como parte integrante da bacia leiteira do Estado e se destaca na produção artesanal, semiartesanal e industrial de laticínios (CPRM, 2008).

Segundo o SECT (2017), o programa de Arranjo Produtivo Local (APL), identificou 12 municípios influentes na produção de leite em Pernambuco, são eles: Águas Belas, Arcoverde, Bom conselho, Buíque, Capoeiras, Garanhuns, Iati, Itaíba, Pedra, Pesqueira, São Bento do Una e Venturosa.

Na ADAGRO (2021), estão registradas 55 empresas de laticínios caracterizadas como queijaria artesanal ou fábrica de laticínios. Entretanto, de acordo com SECT (2017), estimava-se que em 2016, 56% do leite produzido na região foram direcionados para queijarias artesanais informais e queijeiros que produzem na própria propriedade, ou seja, não registradas. Em anos de maior produção de leite, a porcentagem chega a 75%, porém não existe estatística oficiais sobre esse grupo.

Nesse contexto, a empresa em questão, produtora de laticínios, classifica-se como um empreendimento de pequeno porte, possui um único proprietário e emprega 8 funcionários na realização de suas atividades produtivas. Estes profissionais estão divididos em: um gerente, quatro produtores e uma pessoa responsável pelos serviços gerais, um vendedor e um motorista responsável pelas entregas. Como mencionado anteriormente, se trata de uma empresa familiar e a autora desta pesquisa faz parte dos colaboradores, tendo total acesso a todas as informações internas.

As atividades iniciais do negócio se desenvolveram de modo autônomo pelo atual proprietário, em 1987, através da revenda de produtos lácteos levados de Venturosa a Caruaru. Posteriormente, em 1998, se deu o início das atividades de produção, através da aquisição de uma fábrica pequena em Venturosa e revenda para os clientes já existentes através do comércio que o proprietário já exercia.

Após reforma da indústria e início das atividades de produção, a venda aconteceu a esses consumidores por meio de atacado. Atualmente, os clientes podem ser classificados como

comerciantes varejistas que se localizam nos municípios de Caruaru, Gravatá, Bezerros, São Joaquim, Toritama e Santa Cruz, totalizando 60 clientes que negociam diretamente com o proprietário.

Apesar da ampla concorrência, o empreendimento mantém um quadro de fidelidade com esses clientes. Isto pode ser exemplificado com clientes que mantêm uma fidelização de 20 anos com a empresa. O porte da maioria dos clientes é de pequenos comerciantes que mantêm um quadro de compra semanal que gira entre 50 a 3000 mil reais.

É importante dizer que o volume de produção da empresa é limitado pela grande concorrência na região em torno dos fornecedores da matéria-prima (o leite *in natura*) essencial ao funcionamento e produção dos derivados.

O sistema de funcionamento da fábrica é de domingo a domingo, com escalas de 8h de trabalho, indo de 6h as 14h. Esta configuração é para garantir que os fornecedores não percam o leite ordenhado. Atualmente a fábrica possui 50 fornecedores ao todo.

Este processo de negociação com fornecedores depende não somente da facilidade de depósito da matéria prima, mas também da oferta desse insumo. Como a aquisição de insumo irá depender de vários fatores, inclusive fatores climáticos, a empresa opta por manter uma boa relação com seus fornecedores com atendimento diários e guia de boa conduta. Além disso, para garantir esse material, a empresa mantém relação com uma quantidade expressiva de fornecedores dos mais diversos níveis de capacidade de entrega. Indo desde fornecedores que entregam 50 litros de leite, até os que entregam 500 ou 600 litros de leite diariamente, com média de 3,5 mil litros diários. Isto é comportado pela fábrica que tem capacidade máxima de armazenamento de 4 mil litros de leite por dia. O Leite é recebido e em seguida passa pelo processo de produção todos os dias.

A empresa recebe diariamente esses 3500 litros de leite *in natura* que, por sua vez, são transformados em 1000 quilogramas, 600 quilogramas, 500 quilogramas e 200 quilogramas, respectivamente, de queijo coalho, queijo de manteiga, queijo muçarela e manteiga, semanalmente.

Outro ponto que deve ser observado, é que apesar de se manter ativa no mercado há bastante tempo, se trata de uma empresa familiar, com baixo nível de inovação, déficit tecnológico e pouco controle financeiro.

4 - ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DA EMPRESA ESTUDO DE CASO PELA AUTORA

Neste capítulo, tem-se a primeira análise das Cinco Forças de Porter realizada na empresa de laticínios, forças essas já destacadas no referido trabalho. Objetivando uma análise mais completa, a autora deste trabalho de pesquisa elaborou a análise estrutural desta empresa, com base em sua experiência, visto que faz parte dos colaboradores da organização em questão. Esta análise não utilizou o roteiro de entrevistas desenvolvido e sim uma investigação mais completa, onde todos os pontos das forças de Michael Porter foram estudados e determinados, de acordo com a empresa estudo de caso. Esta análise está apresentada a seguir.

4.1. PRIMEIRA FORÇA – AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

A indústria de alimentos e de bebidas é um dos ramos que despertam interesse por novos entrantes. Destacado como um dos setores mais lucrativos do Brasil, o setor alimentício vem demonstrando relevância, já que consegue superar até as crises econômicas globais. Isto é perceptível ao se observar pontos essenciais do setor, dos quais se destacam: ramo essencial para subsistência humana, maior inserção tecnológica, maior confiabilidade, e a busca pela qualidade necessária do produto (LUCENA; SILVA, 2017).

Estes destaques não somente auxiliam a compreender a manutenção do crescimento econômico do setor, mesmo que menor em épocas de crise, mas também dão suporte para avaliação das barreiras que podem auxiliar no impedimento de novos entrantes.

O setor de laticínios brasileiro apresenta como uma área comercial/industrial competitiva, tecnológica e lucrativa. Com o foco na empresa em destaque, podem-se avaliar quais barreiras utilizadas pela organização para impedir a entrada de novos entrantes no setor em questão, apresentam-se:

1. **Economias de escala** – se refere ao custo unitário na fabricação de cada produto. Por se tratar de empresa de pequeno porte, não dispõe de grande quantidade de insumos, nem estrutura suficiente para abarcar uma produção de grande escala.
2. **Diferenciação do produto** – a diferenciação buscada pela empresa estudo de caso é toda voltada a qualidade do produto. Existe uma grande concorrência no ramo em questão, de laticínios. Diversos produtos, diversas marcas, porém é bem recorrente a insatisfação dos clientes na busca por produtos de qualidade.

3. **Necessidade de capital** – Refere-se à necessidade de alto investimento de entrada, como instalação e equipamentos. Apesar de não se tratar de uma tecnologia sofisticada, é necessário investir em equipamentos de aço inoxidável que possui um custo alto. Além de que, para se manter no mercado, uma empresa entrante necessita de capital para disponibilizar crédito aos estabelecimentos que iram revender seu produto, capital para sustentar estoques, que apesar de necessitar girar rápido por se tratar de produtos perecíveis, possuem valor considerável que mesmo em estoques pequenos predem capital;
4. **Custo de mudança** – Os custos de mudança são altos, a empresa em questão, ainda se encontra em processo de crescimento e investimento em melhorias, mudanças na estrutura e compra de equipamentos, até então os produtos são feitos de maneira artesanal;
5. **Acesso aos canais de distribuição** – a fábrica de laticínios já possui vínculo com 60 canais de distribuição (comerciantes) e busca manter as parcerias por meio da qualidade do produto e velocidade no atendimento;
6. **Política governamental** – a empresa em questão mantém suas licenças regulares de acordo com o governo do estado e prefeitura, são elas: NIRE (Número de Identificação do Registro de Empresas), CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), IE (Inscrição Estadual) e o Alvará de funcionamento da prefeitura. A empresa entrante precisará se adequar a essas regras de formalização. Em contrapartida, vale ressaltar que com o objetivo de formalizar os pequenos produtores artesanais de laticínios, o governo de Pernambuco, desde 16 de dezembro de 2016, concedeu o benefício fiscal de isenção de ICMS (Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de comunicação), para produtores artesanais de queijo coalho e queijo de manteiga, assim através da Lei nº 15.948/2016 o governo de Pernambuco incentiva o crescimento da indústria, facilitando a formalização dos pequenos produtores (BRASIL, 2016).

Estes pontos foram considerados os principais para destaque da força em análise. Essas variáveis, portanto, podem traduzir a capacidade de manutenção da organização no setor, além de fornecer entendimento sobre a possibilidade de entrada de concorrentes.

4.2 SEGUNDA FORÇA – RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

O alto grau de concorrentes se orienta pela intensa comercialização de laticínios na região. Porém, não foi observado perda de clientes por parte da empresa. Mas, atenta-se, que um número destaque de concorrentes pode aumentar a rivalidade no mercado, já que com queda de demanda pode haver declínio de vendas, ou mais a intensa comercialização dos produtos, força as empresas da região a diminuïrem seus preços. Para caracterizar essa rivalidade, existem alguns fatores:

1. **Concorrentes numerosos ou bem equilibrados**– O setor de laticínios possui concorrentes numerosos, considerando as queijarias informais. O queijo coalho artesanal, por exemplo é um produto típico do nordeste brasileiro, de grande popularidade. Em Pernambuco, existem diversas cidades que se destacam na produção de lácteos, o que torna o setor competitivo;
2. **Crescimento lento da indústria** – A empresa em questão não possui plano de crescimento adequado, apesar de formular ideias para promover expansão. Atualmente, o nível de fabricação e atendimento não mudou durante os quase 20 anos de funcionamento do empreendimento;
3. **Custos fixos ou de armazenamento altos** – Tanto os custos fixos, como de armazenamento envolvem custos relativamente altos. Os custos fixos devido à necessidade de alta refrigeração para o armazenamento, e uma vez armazenados prendem capital, que bem administrados deveriam estar circulando;
4. **Ausência de diferenciação ou custos de mudança** – A empresa possui oportunidade de criar diferenciação principalmente através da qualidade do produto. O queijo coalho está entre um dos produtos mais tradicionais do nordeste brasileiro, a sua produção artesanal é valorizada pelo consumidor final, porém existe uma grande queixa dos consumidores em cima da qualidade dos produtos no mercado. A empresa em questão busca diferenciação na qualidade para fidelizar seus clientes, mesmo elevando seus custos. Quanto aos custos de mudança, se encontra em fase de crescimento, ainda são necessários altos custos em prol de melhorias, investimentos principalmente em equipamentos para produção. Uma vez adquiridos são bens duráveis, porém de acordo com a empresa for crescendo, mudanças continuarão sendo necessárias.
5. **Capacidade aumentada em grandes incrementos** – Os produtos lácteos são altamente perecíveis, por isso é inviável para a empresa aumentar sua capacidade em grandes incrementos sem garantia de maior demanda;

6. **Concorrentes divergentes**– Os concorrentes são divergentes, existem pequenas, médias e grandes empresas no Nordeste, produções industriais e artesanais, o que ocasiona grande disparidade em investimentos, estrutura, custos;
7. **Grandes interesses estratégicos** – A fábrica de laticínios é de pequeno porte e não possui grande capital disponível para grandes investimentos. Além disso, a grande concorrência das indústrias no ramo por leite, principal insumo para produção, torna a produção limitada;
8. **Barreiras de saída elevadas** – As barreiras de saída para o proprietário envolvem as emocionais, toda a dedicação de uma vida e econômicas, os ativos da empresa são duráveis e especializados para sua produção.

Estas questões dão entendimento sobre as complicações das relações empresariais da região. Já que se pode compreender que em um mercado de alta competição e demanda elevada, as ações organizacionais externas podem ditar regras que causem danos financeiros a instituição em estudo e as outras empresas da indústria.

4.3 TERCEIRA FORÇA – PRODUTOS SUBSTITUTOS

Para o ramo de laticínios pouco se pode destacar como produtos substitutos. Para se utilizar como referência, um dos produtos substitutos pode ser destacado os leites derivados de produtos orgânicos de origem vegetal, direcionados para substituição do leite animal. Porém, vale-se ressaltar, que produtos de origem vegetal ainda não têm abertura comercial junto as grandes massas de consumo, restringindo-se apenas a consumidores específicos.

Um dos produtos produzidos pela empresa é a manteiga, que tem como similar muito próximo à margarina. A margarina foi inventada em 1869 pelo químico francês *Hippolyte Mège Mouriés*, desenvolvida com o advento da hidrogenação que permitiu a criação de gorduras plásticas, a partir de óleos e/ou gorduras vegetais comestíveis, que possui melhor estabilidade oxidativa e menor custo que a gordura animal. Entretanto, a sua qualidade é questionada quanto a sua saudabilidade (LUZ, 2019).

Outros produtos que podem ser citados são os embutidos, como mortadela, presunto, peito de peru, entre tantos outros, que apesar de não ser semelhante ao queijo, costumam compor a mesa de frios juntos e, é geralmente, utilizado como complemento, mas pode ocupar o lugar de substituto, já que algumas variações possuem um valor inferior.

Assim, tem-se a dificuldade de identificação de produtos substitutos que possam demandar maior atenção do setor. Salienta-se, no entanto, que se pode orientar a organização a manter-se atenta as novas possibilidades. Os investimentos tecnológicos e as mudanças comportamentais da sociedade podem levar a um novo paradigma de consumo de laticínios.

4.4 QUARTA FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Os principais clientes identificáveis pela empresa são revendedores diretos e pequenos consumidores locais. Estes clientes têm uma capacidade de demandar da empresa todos os produtos ofertados. Além disso, também têm sob seu controle a livre escolha entre diversos outros produtores e empresas concorrentes locais.

Assim, os clientes locais têm um potencial de negociação que pode ser uma dificuldade para organização, e isto é dito pela compressão do pólo industrial de laticínios da localidade. Assim, a capacidade barganha do cliente se concentra nos seguintes aspectos:

1. **Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor** - os clientes da empresa estudada são pequenos varejistas, então eles não possuem um grande poder de barganha nesse aspecto, exceto quando as vendas caem e por se tratar de um produto perecível, a empresa precisa circular o produto, conseqüentemente, os clientes que compram uma quantidade a mais, terão esse poder;
2. **Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras** - A maior parte dos clientes são panificadoras e mercadinhos, então os produtos não representam uma grande fração dos seus custos;
3. **Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados** - Por se tratar de uma produção artesanal, cada empresa tem suas características próprias na produção, o produto é diferenciado;
4. **Ele enfrenta poucos custos de mudança** - Os clientes podem mudar de fornecedor a qualquer momento sem nenhum custo de mudança;
5. **Ele consegue lucros baixos** - Se trata de produtos de baixo valor agregado, então o lucro por unidade é baixo;
6. **Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás** - É improvável, por necessitar de uma estrutura e um grande investimento;

7. **O produto da indústria não é importante para qualidade dos produtos ou serviços do comprador** - Os produtos lácteos são importantes para prestação de serviço, por se tratar de produtos apreciados pelo consumidor final de alta procura;
8. **O comprador tem total informação** - O comprador facilmente tem acesso a informações sobre o real preço de mercado e pode influenciar os consumidores na escolha.

Todos estes pontos são cruciais para o desenvolvimento da capacidade do cliente em ditar as regras da barganha e devem ser expostos para discussão de métodos de minimizar esses efeitos.

4.5 QUINTA FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Ainda com a percepção da grande concentração de indústrias locais, já que o setor é conhecido por ter alta potencialidade de comercialização do produto em questão. Os fornecedores têm certas possibilidades de poder para barganhar com a empresa, entre elas estão:

1. **É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende** - São muitos fornecedores de leite, de pequenas a grandes quantidades;
2. **Não estar obrigado a lutar com os outros produtos substitutos na venda para a indústria** - Possui substituto, mas não luta diretamente na indústria com estes.
3. **A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor** - A indústria é um cliente importante, principalmente para grandes produtores de leite in natura, diante dos custos com a criação animal;
4. **Os produtos dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador** - O produto do fornecedor, o leite, é essencial para a produção de laticínios;
5. **Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança** - Não possui nenhuma diferenciação;
6. **O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente** - O fornecedor tem insumos, certo conhecimento da indústria e em Pernambuco, existem políticas públicas que facilitam a entrada de pequenos produtores, então facilmente o fornecedor pode se tornar um concorrente.

Estes pontos são considerados barganhas no lucro severas para a organização, então precisa construir uma relação maior de confiabilidade entre a gestão e os fornecedores. Em contrapartida, apesar dessas possibilidades, o setor de fornecimento de laticínios é conhecido por ter uma quantidade alta de fornecedores, além de também ser compreendido por um setor familiar de fornecimento, ou seja, são compostos por produtores rurais locais. Estes pontos tendem a ser usados pela indústria para compor fidelização a um custo relativamente baixo, já que a facilidade de negociação se torna equilibrada nessa perspectiva.

5 - ANÁLISES E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentadas as análises realizadas a partir da aplicação do roteiro de entrevistas da pesquisa. Como dito, ele foi aplicado para 5 pessoas que são diretamente ligadas as atividades da empresa, entre elas: proprietário, gerente, funcionários diretos e indiretos ligados à produção e vendas.

5.1 AVALIAÇÃO GERAL

Um ponto de entendimento comum, e avaliado pela aplicação das entrevistas dentro do ambiente empresarial, é a compatibilidade de opiniões acerca do entendimento com relação às áreas avaliadas (em concordância com as análises definidas por Porter dentro das cinco forças), na maioria das respostas registradas. Ainda é possível notar algumas percepções diferentes de acordo com os detalhamentos das respostas.

5.5.1 Primeira força – Ameaça de Novos Entrantes

A entrada de novos empreendimentos do mesmo setor não se mostra como uma ameaça, na visão dos envolvidos, devido à estrutura da empresa, sua confiabilidade entre consumidores e fornecedores, como diz o proprietário “Não, porque meus clientes já estão comigo há muitos anos e os produtos têm qualidade” esta opinião também é acompanhada pelo gerente que relata: “Não, estamos bem sossegados no momento, a empresa está investindo, acabou de chegar a nova máquina de fabricar muçarela, o que vai melhorar a qualidade do produto, a gente está em um bom momento.”

Esta segurança é alçada pela percepção dos entrevistados e confiança na qualidade dos produtos produzidos, inclusive novos investimentos que estão sendo realizados para maior diversificação da mercadoria, nesse caso um maquinário para fabricação de queijo muçarela.

O pensamento de Porter (2004), afirma que a entrada de novos entrantes pode configurar redução de lucro, queda dos preços e dificuldades de negociar com os fornecedores. Este pensamento é sustentado por Novo e Padilha (2017), quando compreende que as empresas precisam direcionar esforços para assegurar permanência competitiva quando se tem a ameaça de novos entrantes. Aqui o esforço é estabelecido nas práticas e reconhecimento da fidelização.

Em continuidade, têm-se as percepções dos entrevistados quando questionados se “A organização se sente ameaçada com a chegada de novos entrantes? ”. Foram unânimes em

afirmar que não se sentiam ameaçados. Isto expõe certa seguridade em assumir a confiabilidade entre a empresa e os clientes. Além disso, dar a percepção de continuidade da capacidade produtiva e qualidade dos produtos.

Em contrapartida, está seguridade, ou aparente seguridade, a organização não conseguiu responder rapidamente caso haja novos correntes com recursos e produtos competitivos como se defender. Por ser um mercado com muitos concorrentes, ainda que não mostre barreiras à entrada como numa produção em grande escala, por exemplo, foram colocados os custos para investimento e capital de giro como uma dificuldade para novos entrantes ou seja necessidade de capital, além dos custos fiscais e para formalização da empresa, que seriam as políticas governamentais, a conquista de clientes e fornecedores num mercado com ampla concorrência e relações comerciais já estabelecidas também se revelou como barreira para novos concorrentes que se encaixam nos acesso aos canais de distribuição. São barreiras que a empresa já possui frente aos seus concorrentes.

Sobre a diferenciação do produto como um fator que dificulta a entrada de novos concorrentes, houve divergência quanto à percepção dessa diferenciação como barreira, entre os componentes da empresa, entretanto 60% concordam que a diferenciação dos produtos, como a alta qualidade da mercadoria oferecida e a confiança estabelecida entre os fornecedores, como os acordos, constância de compra e pagamento adequado se torna uma barreira de entrada para novos concorrentes que precisaram alcançar no mínimo a mesma qualidade e conquistar a confiança de fornecedores para poder competir em paridade.

Quanto às barreiras estabelecidas por Porter (2004), diferenciação dos produtos, necessidade de capital, acesso aos canais de distribuição e política governamental, não houve uma clara objetificação dos conceitos advindas dos entrevistados, foi também desconsiderado em suas análises economias de escala e custos de mudança. O que pode ser explicitado à percepção de falta de conhecimento claro sobre as barreiras e como se dá essa dinâmica com o mercado.

Atenta-se, então, que este desconhecimento ou desconsideração pode ser nocivo em longo prazo, já que entrantes podem surgir e remodelar o mercado sem o total conhecimento ou monitoramento da empresa em questão.

Mas se esclarece que, para se ter certa seguridade competitiva e boa fatia do mercado por um longo período, sem preocupação de entrantes, barreiras com alto custo de entrada, acesso a canais de distribuição ou mesmo políticas governamentais são respostas viáveis para este entendimento.

5.5.2 Rivalidade entre concorrentes

É de concordância total que há muitos concorrentes no mercado, como já citado anteriormente nesse estudo, porém com espaço para todos eles. Isto entra na compreensão de Porter (2004) ao informar que quanto maior a quantidade de empresas dentro do setor, maior é a geração competitiva entre as empresas que disputam espaço nesse setor. O contrário, também se sustenta: um mercado com pouca quantidade de concorrentes tende a diminuir a competitividade entre as empresas.

Como pontos fracos, quando comparado a esses concorrentes, foram citados a necessidade de investimento em capital fixo, como maquinário mais avançado, como diz o gerente ao relatar “Ainda não possuímos o tanque para receber leite gelado, que teria um custo bem inferior e aumentaria nossa lucratividade.” Além disso, haveria um aumento da produção, maior armazenamento do insumo produtivo, o leite e, conseqüentemente, redução no custo desse insumo. Além disso, investimento em profissionais capacitados para aumentar a diversificação dos produtos oferecidos, se a empresa conseguir aumentar sua capacidade produtiva, ela precisará buscar novos clientes para demandar a nova oferta de produtos.

Outro fator colocado pelo proprietário foi "Não ter ainda o registro da marca (INPI)". O registro da marca no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) que a empresa ainda não possui o que sinaliza a necessidade de uma melhor organização e metas claras para se chegar a esse objetivo, oficializando assim o registro e podendo alcançar maior parcela de mercado e clientes maiores.

O fortalecimento da organização através de atividades gerenciais e administrativas se mostrou como outro ponto que necessita de melhorias para uma melhor frente aos concorrentes. Para maioria da empresa essas atividades nem são conhecidas, entretanto, ainda que não conhecidas formalmente deu-se a entender que o diálogo é aberto, e que sugestões e reclamações são vistas como um processo positivo para melhoria das relações e serviços.

O crescimento da presente indústria se caracteriza como lento, mas com um bom potencial quando se alia investimento junto aos pilares já construídos ao longo dos anos, esse investimento gradativo vem sendo realizado e, possivelmente, seu retorno poderá ser observado futuramente. Além disso, este crescimento lento, com disserta Porter (2004) e seguido por Brandenburger e Nalebuff (1996), deveria aumentar a concorrência. Isto não se ver, de acordo com o que diz os entrevistados.

O proprietário informou que o crescimento é “Lento! Existe perspectiva de crescimento, estou investindo e está crescendo aos poucos.” E esta afirmação é seguida pelos outros

entrevistados e pode ser exemplificado pelo que relata o entrevistado 3, responsável pelos serviços gerais da empresa, que relatou crescimento “Lento, cresce aos pouquinhos. O proprietário é bem conhecido e quanto mais for investindo vai crescendo”. Entende-se, portanto, que o mercado da região tende a causar segurança no longo prazo, isto pelas barreiras impositivas e já relatadas nas seções anteriores.

5.5.3 Ameaça de Produtos Substitutos

A qualidade se mostra como um diferencial, na percepção dos colaboradores, quando se pensa em substitutos, ainda que existam produtos que possam ser considerados e comprados no mercado, as vantagens e desvantagens colocadas entre esses produtos e o produto da empresa da indústria do presente estudo é que a qualidade é inferior, o que pode ser compensado (ou não, a depender da preferência dos consumidores) por um custo e preço inferior, na percepção da organização a qualidade é mais importante do que o preço.

Os entrevistados não souberam citar quais eram os substitutos que poderiam ameaçar a indústria, permitiram-se permanecer apenas em seguir respostas genéricas sobre este tema em questão.

5.5.4 Poder de Barganha dos Clientes

Entre as exigências percebidas estão a qualidade do produto e validade (produtos fabricados de preferência recentemente). De acordo com a organização essa qualidade é percebida pelos clientes, que elogiam, vem de outras cidades em busca do produto da empresa e continuam a comprar. Entre os pontos citados como referência para a qualidade pelos clientes, estão o sabor, a boa consistência e a data de fabricação.

O poder dos clientes se manifesta com pouca influência, a indústria possui uma carteira composta por vários clientes de pequeno porte, ou seja, a perda de um cliente não afeta bruscamente as vendas, sendo assim, o poder de barganha é pequeno. O preço praticado é quase o mesmo para a maioria dos clientes, com diferença para quem compra para revenda, que consegue obter algum desconto comprando em maior quantidade.

5.5.5 Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores possuem alto poder de barganha quando o insumo está em alta no mercado, exigem um preço melhor e a concorrência também oferece um preço maior, o que obriga a empresa a pagar mais para não perder seus fornecedores. Contudo, em épocas que tem a grande disponibilidade do leite, o preço é ditado pela empresa. Vale ressaltar que a organização busca cativar seus fornecedores, todo o soro do queijo é disponibilizado sem nenhum custo, além de descontos nos produtos industriais.

Quanto à importância da empresa para o fornecedor e vice-versa, a percepção entre os colaboradores da empresa se diverge, para o proprietário e a responsável pelos serviços gerais é uma relação de importância mútua, para o gerente e o queijeiro o fornecedor é mais importante para a indústria já que sem os insumos a produção se torna impossibilitada e o fornecedor ainda possui outras opções de venda para seu produto, já para responsável pelas vendas a indústria é mais importante.

Na região, considerando a demanda da indústria os fornecedores são poucos, o que sinaliza que haveria uma dificuldade em realizar uma troca de fornecedores locais, podendo acarretar em diminuição do volume do insumo adquirido ou até mesmo aumento de custos, essa limitação dificulta o encontro de novos fornecedores e mostra certa dependência da empresa.

6 - CONCLUSÕES

Todas as empresas buscam encontrar meios para aumentar sua lucratividade a partir de conquistas de maiores fatias do mercado. Além disso, as empresas buscam formas de adaptarem sua realidade para garantir que sua estrutura gerencial esteja atenta às mudanças do mercado e aptas em lidar com os diferentes problemas advindos das dinâmicas empresariais cada vez mais competitivas.

Esta relação força as empresas a se organizarem continuamente para alcançar melhorias que possam perpetuar sua permanência no nicho de mercado escolhido. Para isso, as organizações precisam entender como lidar com as forças externas e internas do mercado.

Diante disto, o presente trabalho realizou as pesquisas bibliográficas sobre as forças competitivas de Michael Porter que compreende bem essas forças externas e internas e qualidade que foi tão citada como a grande força da empresa estudada. Realizou a análise estrutural da empresa pela visão da autora. Desenvolveu, coletou e analisou as respostas das entrevistas com os colaboradores dos mais diversos cargos da fábrica de laticínios e por fim, baseado nisto que sem tem as conclusões subsequentes.

A empresa foi avaliada sobre a percepção cinco forças de Porter e foi constatada, certa seguridade, baseado na percepção dos entrevistados e da autora do referido trabalho. Esta primeira resposta foi encontrada na avaliação das entrevistas relacionadas à ameaça de novos entrantes, como não se constatou ameaça clara de novos entrantes por parte dos entrevistados tem-se a segurança da organização sobre sua posição de mercado.

Acerca disso, entendeu-se que existe um desconhecimento sobre a real dinâmica do mercado, o que se torna nocivo para a empresa, tendo em vista que se sustentar na percepção intuitiva de segurança pode causar perdas de fatias do mercado significativas. Assim, as forças de Porter possibilitaram demonstrar ações que devem ser observadas pelo empreendimento.

Já para a segunda força de Porter, relacionado à rivalidade dos concorrentes foram percebidos que, tanto a autora do presente estudo observou uma taxa alta de concorrentes regionais como todos os entrevistados, porém não demonstraram esboço de preocupação acerca dessa rivalidade.

Este fator, embora atípico, foi percebido como um destaque organizacional deficitário. Porém, há de se observar, que a empresa se mantém por muitos anos dentro dessa forma de atuação, com estabelecimento de uma rede organizacional (fornecedores – empresa – clientes) bem segura.

Já para com relação aos produtos substitutos, a entrevista obteve respostas genéricas sem qualquer identificação de produtos que possam ser relatados como possíveis substitutos de mercado. Deixa-se claro que há realmente uma dificuldade, dentro da região, de identificar produtos que possam ser substitutos diretos para os produtos da empresa em questão.

A entrevista também abordou o poder de negociação com fornecedores pelo qual se identificou uma relação pacífica e duradoura, onde a negociação diária de insumos vai depender da disponibilidade dos mesmos e do preço do mercado.

Por último, não há um grande poder de negociação dos clientes apesar da grande concorrência, devido à falta de produtos de qualidade no mercado visando o baixo preço, a empresa possui um preço até maior que o do mercado, mas garante essa qualidade buscada pelos clientes.

Diante dito, e com base em todo arcabouço bibliográfico organizacional, foi possível observar que a posição organizacional da empresa é de destaque, isto com base na percepção das cinco forças de Porter. Portanto a empresa, embora haja necessidade de correções gerenciais e produtivas em várias áreas, mantém uma posição forte de mercado com base na tradição, confiabilidade e satisfação dos clientes. No entanto, esta posição pode ser erodida, devido à concorrência que poderá entrar neste mercado e, portanto, inovações devem ser implementadas na empresa, a fim de flexibilizar os seus objetivos estratégicos e promover melhorias constantes.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Atenta-se também, sobre as limitações do referido projeto de conclusão de curso. Primeiro entende-se que uma melhor percepção sobre a estrutura da empresa se dá pela falta de construção de um planejamento estratégico empresarial, o que coloca a empresa numa posição intuitiva de organização e isto pode ser nocivo, já que a empresa se sustenta com base nas experiências pessoais de seus gestores. Porém, mesmo com este entendimento, o presente trabalho, limitou-se apenas em compreender a posição estratégica sob a análise das ferramentas de Porter. Outro fator limitante do presente trabalho se dá pela impossibilidade de maior contato com o processo empresarial, e isto devido às imposições advindos do isolamento social para o combate da pandemia causada pela COVID-19, além da indisponibilidade de traslado até o local.

6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Ademais, entende-se a necessidade de maiores estudos acerca do Arranjo Produtivo Local (APL), para que se possam construir observações mais apuradas sobre as posições de mercado das empresas da região. Isto se torna, portanto, uma indicação para possíveis trabalhos científicos sobre o tema aqui dissertado, que auxiliará na construção de um entendimento mais abrangente sobre o mercado local.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE DEFESA E FISCALIZAÇÃO AGROPECUÁRIA DE PERNAMBUCO – ADAGRO. **Lista de Laticínios Registrados**. Recife, 2021. Disponível em: <http://www2.adagro.pe.gov.br/web/adagro/estabelecimentos-registrados>. Acesso em: 21 de abr. 2021.

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2000.

ARMANINO, Pablo. **Estudo da evolução histórica e das visões do modelo das cinco forças de Porter: uma aplicação a indústria da publicidade**. Dissertação de mestrado – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2005.

BARBOSA, Emerson Rodrigues. BRONDANI, Gilberto. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL. **Revista Eletrônica de Contabilidade – Curso de Ciências Contábeis UFSM**, v 1. n.2 2004

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade total uma visão brasileira: o impacto estratégico na Universidade e na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. **Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira**. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 1, p. 105-125, jan./abr. 2002.

BRASIL. SECRETARIA DA FAZENDA. Secretaria da Fazenda de Pernambuco - SEFAZ/PE Institucional. **Lei Nº 15.948, De 16 De Dezembro De 2016 - Concessão De Benefícios Fiscais Referentes Ao Imposto Sobre Operações Relativas À Circulação De Mercadorias E Sobre Prestações De Serviços De Transporte Interestadual E Intermunicipal E De Comunicação – ICMS**. 2016. Disponível em: https://www.sefaz.pe.gov.br/Legislacao/Tributaria/Documents/legislacao/Leis_Tributarias/2016/Lei15948_2016.htm. Acesso em: 08 abr. 2021.

CAMPOS, Karine Cunha. **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS LÁCTEOS DE UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS DA ZONA DA MATA MINEIRA: ESTUDO DE CASO**. 2017, 44f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2017

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8ª Ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARVALHO, G. R. [et al.]. **Competitividade da cadeia produtiva do leite em Pernambuco**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2009.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SHAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, ThiaraMonik Silva. **Aplicação do indicador OEE (Overall EquipmentEffectiveness) em uma indústria de laticínios**. 2019, 38f. Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) -Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Mossoró, 2019.

CPRM - Companhia de Pesquisa de Recursos minerais. Ministério de Minas e Energia, Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral, Serviço Geológico do Brasil. **Geologia da Folha Venturosa**. Brasília, 2008. Disponível em: http://www.cprm.gov.br/publique/media/geologia_basica/pgb/rel_venturosa.pdf. Acesso em: 6 out. 2020.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1985.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DE SOUZA, Rosane Farias. Gestão do plano de cargos, salários e carreiras como diferencial competitivo. **REVISTA IGAPÓ-Revista de Educação Ciência e Tecnologia do IFAM**, v. 13, n. 2, 2019.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

FERRIANI, Lara Onofre et al. Concordância entre parâmetros antropométricos de obesidade na avaliação do risco cardiovascular em uma amostra de funcionários do setor de alimentação coletiva. **Revista Brasileira de Pesquisa em Saúde/BrazilianJournalof Health Research**, v. 19, n. 3, p. 128-134, 2017.

GARVIN, D. A. (1988).**Managing Quality**. New York: The Free Press.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. **Área da unidade territorial: Área territorial brasileira**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/venturosa/panorama>. Acesso: 6 out. 2020.

JURAN, J. M.; GRZYNA, FrankM. **Controle da qualidade: qualidade em diferentes sistemas de produção**.4 ed. Sao Paulo: Makron Books - McGraw-Hill, 1993. vol. 8

KONZEN, Otto Guilherme; FENSTERSEIFER, J. Emilia. **O Complexo Agroindustrial do Leite: Relatório Final de Pesquisa**. UFRGS / FCE / IEPE, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio** 10° ed. Editora Prentice Hall. São Paulo. 2000.

KREBS, Keila Grathwohl. **Análise das estratégias competitivas das empresas que oferecem cursos de idiomas: um estudo de caso a partir da aplicação do modelo de Porter.** Monografia. Universidade Federal De Santa Catarina Curso De Graduação Em Ciências Econômicas. 2005.

LUCENA, Rodrigo Milano; SIBIN, Bruno Henrique; DA SILVA, Cláudio Eurico Seibert Fernandes. Desempenho Econômico-Financeiro Do Setor De Alimentos E Bebidas No Brasil No Período De 2011 A 2014. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 1, p. 41-58, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, Pedro Henrique de Moraes. **Produção de Margarinas.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana a Revolução Digital.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral de administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, ANTONIO C. A. **Introdução à administração.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEDEIROS, Edsel. **Estratégias competitivas no comércio varejista de combustíveis, segundo o modelo de Porter.** Monografia Universidade Federal De Santa Catarina Curso De Graduação Em Ciências Econômicas. 2007.

MENESES, Paulo Henrique. Análise do ambiente externo e interno de uma empresa de confecções do município de Caruaru - PE. Orientadora: Maria das Graças Vieira. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2014.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL S. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL S. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTA, A. **Estratégia Competitiva.** Curitiba: IESDE BRASIL S.A., 2009.

MOTA, Miracelle Silva. **Gestão da qualidade:** o caso da empresa Miracelle e Mota LTDA da cidade de Cacoal-RO. 2015.

NOVO, Bruno; PADILHA, Fabiane. CINCO FORÇAS DE PORTER: A PRÁTICA NAS EMPRESAS. **Seminário de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 10-18, 2017.

OLIVEIRA, D. R. P. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Joel Vieira de. **Análise da estrutura e da concorrência da indústria catarinense de laticínios**. Universidade Federal De Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis - Santa Catarina – Brasil, 1994. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76150>. Acesso em: 6 out. 2020.

PORTER, Michael. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 352p.

PORTER. Michael. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2004.

RAMOS, Josefa Edileide Santos; DA COSTA BORBA, Marcelo; MARACAJÁ ALVES, Maria do Carmo; *et al.* Identificando *benchmarks* na produção de leite no agreste pernambucano. **Custos e @gronegocio online** - v.13, n. 1 - Jan/Mar - 2017. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v13/OK%2018%20benchmark.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2019.

REEVES, C. A.; BEDNAR, D. A. Definig quality: alternatives and implications. **Academyof Management Review**, v. 19, n. 3, p. 419-445, 1994.

SALES, AlcineiaSantos. **Avaliação de uma empresa do setor gráfico a partir do modelo das Cinco Forças de Porter (1979)**. Artigo de Conclusão de Curso. Universidade Estadual da Paraíba, bacharelada administração. Patos – PB, 2011.

SECRETARIA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO – SECT. **Arranjo produtivo de laticínios em Pernambuco: plano de melhoria da competitividade / coordenação de Luciana Elizabeth da Mota Távora e Antônio Vaz de Albuquerque Cavalcanti**. - Recife: SECTI/PE, Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de Pernambuco, 2017.

SILVA, Ana Flora Carvalho. **Potencial contaminante do queijo coalho: uma revisão**. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção - Universidade Federal de Pernambuco - UFPE) Vitória de Santo Antão, 2016.

SLACK, Nigel. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: WerkemaEditoraLtda, 2006.

YIN, Robert K. - **Case Study Research - Design and Methods**. SagePublicationsInc., USA, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - CAMPUS CAA.

IDENTIFICAÇÃO

Cargo: _____

Roteiro de entrevista não estruturado

1. Risco de Novos Entrantes

1.1 A organização se sente ameaçada com a chegada de novos entrantes?

1.2 Quais as principais dificuldades existentes para a entrada de novas empresas no mercado?

1.3 A organização possui diferenciação que dificultaria a entrada de novas empresas?

2. Rivalidade Entre os Concorrentes

2.1 Os concorrentes da indústria são numerosos?

2.2 Quais seus pontos fracos em relação aos seus concorrentes?

2.3 Existem atividades internas (administrativas e gerenciais) para fortalecer a organização frente seus concorrentes?

2.4 O crescimento da indústria é lento ou rápido? Existe perspectiva de crescimento para a empresa?

3. Substitutos – Risco de Substituição

3.1 Existe atualmente produtos substitutos que atendam às necessidades da indústria?

3.2 Quais as vantagens e desvantagens do produto substituto?

4. Clientes – Poder de Barganha

4.1 Quais as principais exigências dos clientes que podem ser percebidas pela empresa?

4.2 A empresa oferece diferencial em relação aos concorrentes? Esse diferencial é percebido pelos clientes?

4.3 Os clientes possuem grande poder de barganha? (cliente adquire grandes volumes, pouco custo de mudança de fornecedor, falta de diferenciação nos produtos fornecidos)

5. Fornecedores – Poder de Barganha

5.1 Os fornecedores tem poder de barganhar contrato?

5.2 A indústria é mais importante para o grupo fornecedor ou o fornecedor é mais importante para a indústria?

5.3 No caso de troca de fornecedores quais dificuldades a empresa enfrentaria?