

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**UM ESTUDO SOBRE AS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER: O CASO DE
UMA INDÚSTRIA DO SETOR DE *FIBERGLASS***

**A STUDY ON THE COMPETITIVE FORCES OF PORTER: THE CASE OF AN
INDUSTRY SECTOR FIBERGLASS**

Lorimar Francisco Munaretto E Martinho Isnard Ribeiro De Almeida

RESUMO

O estudo teve por objetivo analisar e descrever de que maneira as forças competitivas de Porter, se apresentam para a formulação da estratégia competitiva em uma indústria fibreglass. Trata-se de um estudo de caso realizado em empresa denominada de Empresa Delta. Os dados foram coletados através de questionário estruturado com questões abertas que contemplam as cinco forças competitivas de Porter. Foi entrevistado o diretor proprietário da empresa objeto do estudo. Após a coleta dos dados, os mesmos foram interpretados de forma qualitativa. Os resultados demonstram que as forças de Porter atuam da seguinte forma na empresa objeto do estudo: a ameaça de entrada de novas empresas é baixa, principalmente pelos controles de canais de distribuição, fidelidade a marca e da assistência técnica. No que se refere a rivalidade entre os concorrentes a mesma é muito forte, pois o mercado nacional é disputado entre três grandes empresas, já a nível regional existem várias pequenas empresas. A ameaça de produtos substitutos é incipiente, no mercado. No que se refere ao poder de compra dos clientes, pode ser considerado pequeno e em relação ao poder de negociação dos fornecedores, junto à indústria pode ser considerado alto. Destarte que as forças de Porter atuam sobremaneira sobre os negócios da empresa, e que a análise das forças é importante para a formulação da estratégia competitiva da empresa.

Palavras-chave: forças de Porter, fibreglass, estratégia competitiva.

ABSTRACT

The study aimed to analyze and describe how the competitive forces of Porter, are presented for the formulation of competitive strategy in an industry fibreglass. This is a case study conducted in a company called Delta Company. Data were collected through a structured questionnaire with open questions that comprise the five competitive forces of Porter. Respondent was the owner and director of the company under study. After collecting the data, they were interpreted qualitatively. The results demonstrate that the forces of Porter's work follows in the company under study: the threat of entry of new firms is low, especially for controls distribution channels, brand loyalty and technical assistance. Regarding the rivalry among competitors the same is very strong, since the national market is played between three large companies, since there are several regional small businesses. The threat of substitute products is incipient market. With regard to the purchasing power of customers, can be considered as small in relation to the bargaining power of suppliers, with the industry can be considered high. Thus the forces of Porter act greatly on the company's business, and that the analysis of the forces is important for the formulation of the company's competitive strategy.

Keywords: forces of Porter, fibreglass, competitive strategy.

1 - Introdução

As organizações estão inseridas em ambientes de mudanças acentuadas. As novas tecnologias de produtos e processos, a crescente globalização dos mercados entre as nações, o aumento da competitividade, tem levado empresas rever suas estratégias competitivas. As estratégias competitivas das organizações podem ser estabelecidas por meio da análise do ambiente em que se situa a organização.

De acordo com FERNANDES, BERTON, (2005), para efeito de planejamento estratégico, o ambiente que a organização se situa, tem sido dividido em dois níveis: o ambiente geral ou macroambiente e o ambiente operacional, que trata do ambiente de interação próximo da organização, constituído por fornecedores, concorrentes, clientes, produtos substitutos etc.

Assim por meio da análise do ambiente a organização obtém informações para auxiliar a desenvolver suas estratégias competitivas.

Entre as técnicas e metodologias para analisar o ambiente operacional as organizações podem utilizar o modelo das cinco forças de Porter. Segundo Porter uma indústria (setor), deve ser analisada por sua estrutura a qual em última instância influencia na determinação das regras competitivas.

Por meio do modelo de 5 (cinco) forças de Porter, (a ameaça da entrada de novos concorrentes, a ameaça dos produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores ou clientes, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes); permite identificar qual a força mais presente na formação da competitividade da das organização.

Diante das considerações expostas foi elaborada a seguinte questão problema: Como se condicionam as forças competitivas de Porter, para formulação de estratégia competitiva em uma indústria de fiberglass? Assim o presente estudo visa analisar e descrever de que maneira as forças competitivas de Porter, se apresentam para formulação da estratégia competitiva em uma indústria fiberglass.

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. Além do capítulo da introdução, no segundo capítulo apresenta a revisão da literatura sobre o assunto abordado, no terceiro capítulo descreve sobre a metodologia utilizada para a consecução do trabalho, após, no quarto capítulo apresenta os resultados dos estudo e por fim as conclusões acompanhadas das limitações e recomendações de estudo.

2 - Revisão da literatura

Na sequência apresenta-se a revisão da literatura do estudo, que está dividido em quatro seções. Na primeira seção descreve-se sobre estratégica, após na segunda seção sobre estratégica competitiva, na sequência apresenta-se as cinco forças competitivas de Michael Porter e por fim descreve-se sobre análise do setor.

2.1 - Estratégia

Em uma abordagem clássica o termo estratégia inicialmente estava ligado a conceitos militares sobre como vencer os inimigos. De acordo com Fernandes e Berton (2005, p.5), essas definições foram após a segunda guerra, incorporados aos métodos de gestão, quando se tratava de estabelecer as estratégias para vencer na batalha por mercado.

Já em uma abordagem contemporânea o termo estratégia na atualidade amplia-se no sentido de concretizar uma situação futura desejada, tendo em conta as oportunidades que o mercado oferece, por um lado, e os recursos de que a organização dispõe por outro.

Chandler *apud* Chemawat (2000, p.15) explica que a “estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários a consecução dessas metas.”

Para Almeida (2010, p.21), “estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma inferência maior em toda a entidade.”

Zuin, Queiroz (2006, p.284), afirmam que a estratégia descreve a direção geral na qual a empresa planeja as ações para alcançar os objetivos em função dos recursos disponíveis (capital, tecnologia, recursos humanos, etc.) e do contexto externo (ambiente).

Denota-se pelo exposto que as definições de estratégia apresentam-se de maneiras diferentes, entre os autores. Mas de forma geral, nas organizações a estratégia pode ser definida como os caminhos, objetivos, a serem seguidos pelas mesmas.

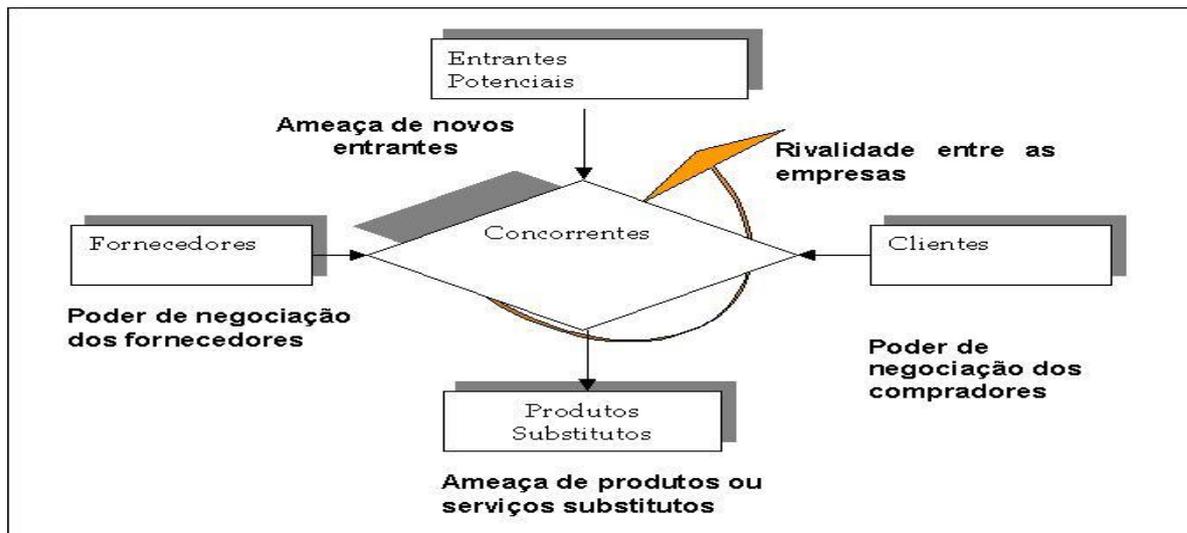
2.3 - Estratégia competitiva

A internacionalização dos mercados está provocando expressivas modificações em inúmeras empresas o que tem levado os seus gestores a reverem suas estratégias. A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu meio ambiente.

Porter (1986) apresenta um modelo para diagnóstico e avaliação da rentabilidade estrutural de um setor, denominada de “*análise estrutural da indústria*” que possibilita analisar o ambiente de um setor de atividades da entidade. Para Porter (1986), o modelo de desempenho da empresa está ligado a dois fatores que são: o desempenho estrutural do setor (análise estrutural de forças competitivas) e o posicionamento da empresa nesse setor (alternativas estratégicas).

O modelo amplia o conceito de concorrência, que foi também denominado de análise da concorrência ampliada. Segundo Porter (1986), o grau de concorrência em uma indústria pode ser vista através de cinco forças competitivas que são: a) ameaça de novos concorrentes; b) rivalidade em relação aos concorrentes existentes, c) ameaça de produtos e serviços substitutos; d) poder de compra dos clientes e, e) o poder de negociação dos fornecedores.

Por meio da figura 1, apresentam-se as forças competitivas de Michael Porter.



Fonte: PORTER, E.P. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* (1986, p.23).
 Figura 1 – Forças competitivas de Michael Porter.

Para Porter (1999) a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência da indústria ou setor, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

De acordo com Porter (1999) as forças determinam a rentabilidade da indústria, pois as 5 (cinco) forças afetam em diferentes graus de intensidade os preços, os custos e os investimentos do conjunto de empresas de certo ramo de atividade. Como nem todas têm o mesmo potencial, as forças podem ser intensas em algumas e relativamente moderadas em outras.

Para Fernandes e Berton (2005, p.69-70) a lógica subjacente ao modelo é que, quanto maior a força, menor a rentabilidade do setor e, conseqüentemente, da empresa. Assim, no limite, um setor com forte concorrência, fornecedores e compradores, poderosos que impõem suas condições, com muitos produtos substitutos e no qual é muito fácil entrar, dificilmente será um setor rentável no longo prazo.

O maior objetivo de qualquer empresa com fins lucrativos é ter uma forte posição competitiva, elevar barreiras à entrada de novos competidores, ter um perfil maior e melhor do que seus concorrentes; aumentar o poder de barganha em relação aos fornecedores e intermediários e ter uma alta participação no seu segmento de mercado, ou seja, as empresas buscam criar para os seus produtos ou serviços vantagens que possam ser observadas pelos consumidores.

Infere-se pelo exposto que a meta final (fins) da estratégia competitiva é lidar com, e em termos ideais, modificar as regras que sejam favoráveis à empresa.

2.4 - As cinco forças competitivas de Porter.

Na sequência descrevem-se sobre as cinco forças competitivas de Porter e os principais fatores que influenciam as mesmas no mercado.

1) Primeira força do modelo Porter - Ameaça de Entrada de um novo concorrente:

A ameaça de novos entrantes (competidores) caracteriza-se como a possibilidade de entrada de novas empresas que trazem recursos geralmente substanciais, como nova capacidade de produção e um grande desejo de ganhar parcela do mercado.

Porter (1999), explícita que como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. Assim se as barreiras de entrada são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva a ameaça de entrada é pequena.

Porter (2009), explica que se as barreiras de entrada foram baixas e os invasores esperarem pouca retaliação dos concorrentes entrincheirados, a ameaça de invasão será alta e a lucratividade do setor será moderada.

As principais barreiras de entrada, que favorecem as empresas estabelecidas em relação aos novos concorrentes (entrantes no mercado) são: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custo de mudança dos clientes; acesso desigual aos canais de distribuição, vantagens das empresas estabelecidas independente do tamanho e o governo através de uma política governamental restritiva.

Para Porter (2009), as barreiras de entrada devem ser avaliadas em relação as capacidades dos entrantes potenciais, que podem ser empreendimentos emergentes, empresas estrangeiras, ou atores de indústrias correlatas.

2) Segunda força do modelo Porter - *Intensidade rivalidade entre os concorrentes existentes:*

A rivalidade entre os concorrentes (competidores) de uma indústria pode ser definida como a disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado. A rivalidade entre os competidores é caracterizada pelo uso de táticas que envolvem: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores etc, (Porter,1986). A alta rivalidade limita a lucratividade do setor.

A intensidade da rivalidade pode ser analisada levando-se em consideração a análise de vários fatores, como: concorrentes numerosos e bem equilibrados; crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou de custos de mudança, concorrentes divergentes e barreiras de saídas elevadas.

Para Porter (2009), a rivalidade é especialmente danosa para a lucratividade se ela girar, sobretudo em torno do preço, pois as guerras de preços transferem lucros diretamente do setor para os clientes. As reduções de preços são percebidas e acompanhadas com facilidade pelos concorrentes, tendendo a promover sucessivas rodadas de retaliação.

3) Terceira força do modelo Porter - *Ameaça de produtos substitutos:*

De acordo com Fernandes e Berton (2005), produtos ou serviços substitutos representam risco para qualquer setor à medida que impõe um limite de preços e demandam mais vantagens ao portfólio da indústria. Produtos substitutos são aqueles que desempenham função idêntica ou semelhante à do produto existente, por meios diferentes.

No geral, todas as empresas em uma indústria (setor) estão competindo com as indústrias de produtos substitutos, de modo que "quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria." (Porter 1986, p.39).

Os produtos substitutos limitam ou reduzem as taxas de retorno de uma indústria, pois estabelecem um teto nos preços no mercado. Porter (1986), afirma que "os produtos

substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu "tradeoff" de preço-desempenho com produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos".

Porter (2009), explica que os estrategistas devem manter-se alerta em relação a mudanças em outros setores, capazes de torná-los atraentes como fornecedores de substitutos, embora não o fossem antes.

Assim empresas que têm possibilidade de introduzir novos produtos ou serviços podem ser consideradas como ameaças constantes as empresas que compõem uma indústria (setor).

4) Quarta força do modelo Porter - Poder de negociação dos compradores (clientes)

Conforme Porter, os compradores (clientes) competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e possuem a capacidade de acirrar a concorrência, jogando os concorrentes uns contra os outros, podendo até afetar a rentabilidade da indústria.

Para Fernandes e Berton (2005), os compradores (clientes) são poderosos quando possuem significativo poder de barganha nas seguintes circunstâncias: Concentração dos compradores em relação à concentração de empresas vendedoras (ofertantes), volume de compra destinado a um comprador (adquirem produtos que representam fração significativa de seus custos), pouca diferenciação ou padronização dos produtos entre empresas do mercado, poucos custos de mudança, baixa lucratividade dos compradores, ameaça de integração para trás (os clientes adquirem empresas fornecedoras), importância da qualidade dos produtos ofertados para o comprador, disponibilidade de informações (o comprador possui informações do mercado como demanda, preços reais praticados e custo dos fornecedores).

Estas circunstâncias possibilitam maior poder de negociação ao comprador (cliente) da indústria, que pode ser obtido através dos (clientes) consumidores finais, compradores industriais e comerciais.

5) Quinta força do modelo Porter - Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores podem ameaçar as empresas de uma indústria ao elevarem os seus preços ou diminuírem a qualidade dos bens ou serviços fornecidos e, com isto, podem comprometer a rentabilidade de uma indústria caso ela não consiga repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços.

De acordo com Porter (2009), existem algumas circunstâncias que caracterizam um grupo de fornecedor poderoso. Determinado grupo de fornecedores será poderoso se:

- 1 - For concentrado em relação à indústria compradora;
- 2 - Não depende excessivamente da indústria compradora como fonte de receita;
- 3 - Os custos de mudança de um para outro fornecedor forem altos para os compradores;
- 4 - Oferecer produtos diferenciados;
- 5 - Não houver substituto para os produtos do fornecedor;
- 6 - Impuser ameaça factível de integrar-se para frente, ou corrente abaixo, avançando sobre o setor. Cabe salientar que o grupo de fornecedores da indústria representa uma ameaça de integração para frente.

2.5 - Análise do setor por meio das forças competitivas

Segundo Porter (1986), após o diagnóstico das forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria (setor). O objetivo dessa análise é criar uma posição defensável ou vantagem competitiva para a empresa dentro da indústria.

De acordo com Porter (1986), uma estratégia competitiva afetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição *defensável* contra as cinco forças competitivas. Este objetivo pode ser desdobrado em três.

- *posicionar* a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;

- *influenciar* o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou

- *antecipar* as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais identifiquem.

3 - Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto no estudo, por meio de pesquisa bibliográfica, foi possível realizar uma incursão teórica sobre, estratégia, estratégia competitiva e sobre as cinco forças competitivas de Porter.

A pesquisa realizada é do tipo estudo de caso. De acordo com Vergara (1997,p.47), “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.”

A pesquisa se caracteriza como estudo de caso, pois visa analisar e descrever de que maneira as forças competitivas de Michael Porter, se apresentam para formulação da estratégia competitiva em uma indústria fibreglass.

A empresa objeto do estudo, aqui denominada de Empresa Delta, iniciou suas atividades no Rio Grande do Sul, ano de 1987 com a produção de antenas parabólicas e móveis em fibra de vidro (fibreglass). Na década de 90 a empresa lançou caixas d’água em fibra de vidro de 100 e 25.000 litros e atualmente sua produção está concentrada em Sistemas Compactos de Tratamento de Esgoto.

Atualmente a empresa mantém diversos escritórios de representação comercial atuando nos seguintes Estados: RS, SC, PR, MS, MT, SP, MG, GO, DF, TO e PA. A empresa busca inovação e atualização através de intercâmbios tecnológicos com outros países como EUA, México, Austrália, Itália e Argentina. Destarte que o mercado a nível Nacional é disputado por três grandes concorrentes.

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com questões abertas que contemplam as cinco forças competitivas de Porter. Os dados foram obtidos por meio de entrevista com o diretor proprietário da empresa denominada no presente estudo de Empresa Delta. Após a coleta dos dados os mesmos foram interpretados de forma qualitativa, com os resultados apresentados de acordo com as respostas do entrevistado.

4 - Apresentação e análise dos resultados

Na sequência serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com o diretor proprietário da empresa objeto do estudo (empresa Delta) e após descreve-se sobre a situação

da empresa em relação às cinco forças competitivas de Porter. Os resultados serão apresentados considerando as respostas do entrevistado em relação a cada força competitiva.

4.1 - Ameaça de entrada de novas empresas

De acordo com o diretor proprietário, a entrada de novas empresas no ramo de fabricação de produtos de *fiberglass* de forma geral não é atrativa. Entre os fatores que dificultam a entrada de novos concorrentes pode-se destacar:

a) A necessidade de altos investimentos (ativos) em moldes utilizados na fabricação dos produtos, bem como para aquisição de matéria-prima e recursos para capital de giro. Com relação à aquisição de matéria prima, os entrantes com pequena escala de produção terão pouca barganha de preços junto aos fornecedores, o que pode elevar os custos de produção.

b) As marcas das empresas existentes (atualmente são três grandes empresas no setor que são líderes nacionais) são fortemente identificadas no mercado apresentando lealdade ao cliente, isso foi obtido principalmente pelas operações comerciais realizadas com lojas do setor do comércio varejista de eletrodomésticos e materiais de construção. Também as empresas apresentam diferenciação nos sistema de distribuição, o que passa a ser uma barreira de entrada de novas empresas, primordialmente de pequenas empresas neste setor.

c) Embora não haja custos de mudanças dos clientes, o acesso aos canais de distribuição pode ser considerado como barreira de entrada. De acordo com o diretor da empresa objeto do estudo, o entrante vai levar de 4 a 6 meses para começar a vender os produtos.

d) A empresa objeto do estudo vem obtendo reduções de custos, nas operações, em função de: i) atuar a vários anos na fabricação de produtos de fiberglass. ii) aquisição da matéria prima direto da indústria, diferente do pequeno (entrante no mercado), que em função do pequeno volume de produção e venda, terá que comprar matéria prima do distribuidor e não direto da indústria.

e) Alguns produtos da empresa são patenteados, o que deixa a empresa com vantagem em relação aos entrantes.

f) De acordo com o diretor proprietário da empresa pesquisada, não se evidencia políticas governamentais restritivas ao funcionamento, o setor deve manter aterros e obter licenças junto aos órgãos ambientais. Os produtos exigem o atendimento dos padrões da ABNT (Associação brasileira de normas técnicas), isso habilitou a empresa a vender através de financiamentos a programas habitacionais da CEF.

g) De acordo com o entrevistado, as empresas estabelecidas (concorrentes), (3 três empresas dominantes do mercado nacional), possuem recursos para sustentar a acirrada concorrência no mercado.

h) Para o entrevistado o crescimento da indústria é alto e este impulsionado pelo crescimento da construção civil especialmente no setor habitacional. Explica o entrevistado que o nível de preços praticados pela indústria propicia margens de lucro que dissimulam, pois o mercado é agressivo e competitivo o que prejudica entrada de concorrentes. As indústrias dominantes que estão no mercado estão competindo através de economias de escala. Para os pequenos entrantes no mercado existem a possibilidade de retaliação das empresas maiores.

Evidencia-se por meio dos depoimentos do entrevistado que a entrada de novos concorrentes do setor é dificultada por vários fatores. Assim percebe-se que a entrada de novos concorrentes não é intensa (é baixa), pois a barreiras de entrada das três empresas

dominantes existentes são altas, o que dificulta a entrada de novas empresas, primordialmente das empresas de pequeno porte e médio porte.

4.2 - Rivalidade entre os concorrentes existentes

Segundo o entrevistado a competição no Brasil é realizada por três empresas líderes e de porte similar e que as estratégias não são diferentes no que diz respeito à competição. Os concorrentes (as empresas líderes) estão muito atentos a copiar e serem copiados em suas estratégias. Mas também existem muitas pequenas empresas que estão mais focadas a atender mercados regionais.

De acordo com o entrevistado “Essas empresas para se manterem no mercado, acabam atuando na informalidade”. Já as empresas líderes (com atuação no mercado nacional) possuem custos fixos elevados, em relação ao valor agregado, devendo competir através de ganhos em escala e diferenciação através da marca. Os produtos são diferenciados no seu acabamento. De acordo com o entrevistado a identidade da marca é um fator competitivo e que tem agregado valor ao produto.

Para o entrevistado não existe custo de troca de um produto por outro na concorrência. Também se evidenciou que as empresas de atuação regional procuram perpetuar o mercado sacrificando a lucratividade, operando com preços abaixo da média, o que tem levado as empresa líderes a responder com estratégias de retaliação.

Embora se constate muita rivalidade no setor, provocada principalmente por empresas de inserção regional as empresas líderes acabam ditando as regras do jogo.

4.3 - Ameaças de produtos substitutos

Os compradores não estão propensos a utilizar produtos substitutos, pois na atualidade, os produtos podem ser produzidos com fibra de vidro, polietileno e amianto. Os produtos em amianto, não são mais aceitos no mercado, devido a restrições legais impostas pelos órgãos governamentais. De acordo com o entrevistado na atualidade não existe a ameaça de um produto substituto aos produtos de fibra de vidro e polietileno.

4.4 - Poder dos compradores (Clientes)

De acordo com o entrevistado os seus clientes não são concentrados, a empresa mantém parceria com grandes clientes (empresas do varejo), mas a empresa busca focar a comercialização de seus produtos em pequenos clientes (comerciantes), localizados em diversos municípios dos Estados Brasileiros. Assim a empresa não possui volume de compras altos concentrados em poucos compradores em relação à receita total da empresa.

De acordo com o entrevistado é pouca a possibilidade dos clientes comprarem as empresas fornecedoras (3 (três) fabricantes líderes nacionais).

Evidenciou-se que o nível de informação dos clientes sobre os preços reais pode ser considerado de médio a alto. Não se evidencia pressão dos clientes nas decisões de compra junto à empresa, pois a qualidade do produto, a assistência técnica (pós-venda) é um dos diferenciais da empresa.

Quanto aos lucros dos clientes (varejistas) de acordo com o entrevistado são atrativos, os mesmos buscam barganhar preços nas suas aquisições (há pressão sempre por redução de custos) para proporcionar lucros maiores com as vendas aos consumidores finais.

A marca da empresa é fortemente identificada no mercado. As atividades de pós venda da empresa através da assistência técnica, são diferenciações constatadas pelos clientes em relação a concorrência. De acordo com o entrevistado se constata pequena diferenciação dos produtos entre as empresas do mercado (três líderes). Esta diferenciação está relacionada ao acabamento do produto.

Contata-se pelo exposto que em função da concentração de 3 (três grandes indústrias) líderes, as mesmas possuem a capacidade de reduzir o poder dos compradores. Assim o poder dos compradores pode ser considerado de forma geral, pequeno, pois além de não terem muitas opções o setor está concentrado, fortemente identificado e com foco no varejo.

4.5 - Poder de negociação dos fornecedores

De acordo com o entrevistado a indústria é dominada por poucos fornecedores. No fornecimento de polietileno existe 1 (um) fornecedor no Brasil e na indústria de fibra de vidro são 2 (dois) grandes fornecedores no Brasil.

A empresa mantém volumes de compras expressivos, o que torna a suas compras importantes para o fornecedor (indústria). De acordo com o entrevistado, a empresa é a segunda maior compradora de fibra de vidro da indústria (do setor).

É do entendimento do entrevistado que não existe ameaça de integração vertical pra frente, não existindo também produtos substitutos. Como são poucos os fornecedores, caso a indústria brasileira deixe de produzir os insumos, existe a possibilidade de importação dos insumos de outros países.

Os produtos adquiridos do fornecedor (insumos) são importantes para o desenvolvimento de suas atividades, pois representam parcelas expressivas de suas receitas.

De acordo com o entrevistado, o fornecedor tem desenvolvido insumos adequados aos produtos produzidos de sua empresa.

4.6 - Posicionamento da empresa objeto do estudo em relação às cinco forças de Porter.

Após conhecimento das forças que afetam a concorrência suas causas básicas, foi possível identificar e descrever sobre os seus pontos fortes e fracos em relação ao setor.

Assim do ponto de vista estratégico, cabe à empresa se posicionar quanto às causas básicas de cada força competitiva, a forma que a empresa deve se posicionar em cada força, pois as forças mais acentuadas se tornam importantes do ponto de vista da formulação de estratégias.

O quadro a seguir apresenta o nome da força competitiva, a intensidade da força em relação à concorrência e as principais variáveis de como as forças competitivas se apresentam na empresa objeto do estudo, para a formulação da estratégia.

Nome da força Competitiva	Intensidade da força	Principais variáveis de como as forças competitivas se apresentam na empresa objeto do estudo
Ameaça de entrada de novas empresas	Baixa	Barreiras de entrada são altas. Os principais fatores que dificultam a entrada de novas empresas concorrentes são: a) altos investimentos em ativos, b) aquisição de matéria-prima em intermediários; c) diferenciação no sistema de distribuição d) curva da experiência, e) escala de produção, f) estratégias de retaliação dos líderes (três grandes indústrias de fibreglass) para pequenos entrantes etc.

Rivalidade entre os concorrentes existentes	Alta	A rivalidade entre concorrentes do setor de fiberglass é alta principalmente em função de que no Brasil são três empresas líderes. Estas empresas possuem custos fixos elevados em relação ao valor agregado e competem através de ganhos de escala e pela identidade da marca e assistência técnica. As pequenas empresas que entram no mercado acabam operando na informalidade, acabam não sendo competitivas em função dos altos custos de produção e baixa escala.
Ameaça de produtos substitutos	Baixa	Os compradores não estão propensos à substituição. Na atualidade os produtos podem ser produzidos em de fibras de vidro ou polietileno. O que deixa a empresa com pouca possibilidade de entrada de produtos substitutos aos existentes.
Poder dos compradores (clientes)	Pequeno	A empresa não apresenta seus clientes concentrados e o volume de compras de cada cliente é baixo. Não existe a possibilidade dos clientes comprarem as empresas fornecedoras. Os clientes buscam barganhar melhores preços (há pressão sempre por redução de custos), a fim de obter maiores lucros. A marca da empresa é fortemente identificada no mercado. A assistência técnica é reconhecida como diferenciação em relação à concorrência.
Poder de negociação dos fornecedores	Pequeno	Constata-se alta concentração de fornecedores e também alta concentração da indústria compradora (três líderes). Também não se evidencia produtos substitutos. Já quanto a importância do comprador para o fornecedor o mesmo é relevante, principalmente pelo volume de compras. Também não se constata a ameaça de integração vertical. Também existe a possibilidade de importação dos insumos pelos clientes, caso o fornecedor brasileiro deixe de atender.

Fonte: Resultados da pesquisa

Após a descrição das cinco forças competitivas de Porter na empresa objeto do estudo do setor de Fiberglass, foi possível obter as situações (pontos) em que a concorrência atua com maior ou menor (alta, baixa, pequeno, grande), intensidade, que é o ponto de partida para a empresa desenvolver estratégias. As forças que se apresentam com maior intensidade tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Observa-se através do estudo, que a força competitiva que se revelou com maior (alta) intensidade na empresa foi a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Assim, entre as principais estratégias que a empresa pode formular para reduzir a rivalidade entre os concorrentes são: aumento do foco sobre segmentos diferenciados de clientes, aumento da diferenciação nos produtos, melhorar canais de comunicação etc.

Em linhas gerais a empresa objeto do estudo apresenta menor (pequena, baixa) intensidade na força competitiva em relação ao poder dos compradores (clientes), ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrada de novas empresas e poder de negociação dos fornecedores o que deixa a empresa com mais vantagens competitiva.

Assim o conhecimento das forças competitivas pode ser útil à empresa, pois as mesmas esclarecem às oportunidades e ameaças na empresa, proporcionando subsídios a formulação de estratégias competitivas.

Resultados e conclusões

As estratégias da empresa se encaminham para encontrar uma posição dentro do setor de forma que possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. A empresa objeto do estudo está em fase de crescimento em sua produção e vendas, estando entre as líderes do mercado, poderá competir com economia de escala, pela forte identificação da marca junto ao mercado e pela qualidade dos produtos.

Os resultados do estudo demonstram que seus concorrentes (três grandes concorrentes), mantêm disputa acirrada no mercado e também com outros pequenos de inserção regional.

A empresa não está sujeita a concorrência de produtos substitutos. Quanto aos clientes, evidenciou-se que não há concentração de receitas e volume de vendas com vendas em poucos clientes. A empresa utiliza como estratégia atender pequenos varejistas no mercado que atua.

Verificou-se que, há pouca diferenciação dos produtos do segmento no mercado, que é compensado pela assistência técnica pós venda e principalmente pela qualidade dos produtos e pela credibilidade da marca.

Embora sejam poucos os fornecedores de insumos a empresa possui poder de barganha, pois é a segunda maior compradora de insumos da indústria, representando parcela significativa das receitas da indústria de insumos.

Constatou-se que a empresa objeto do estudo possui tradição no mercado de produtos de *fiberglass*. Isso possibilita a adoção de novas estratégias para a abertura de novos mercados a nível nacional e internacional.

Por fim, evidencia-se que as forças de Porter, atuam sobremaneira sobre os negócios da empresa, e que a análise e descrição das forças é importante para a formulação da estratégia competitiva da empresa.

Limitações

Considera-se limitação no estudo, o fato da pesquisa ser realizada em só uma empresa do setor, o que demonstra a percepção do proprietário da empresa objeto do estudo, não possibilitando comparar os resultados com outras empresas (indústrias) do mesmo setor.

Recomendações de novos estudos

Recomenda-se como um novo estudo, realizar a mesma pesquisa sobre o mesmo assunto em outra empresa do mesmo segmento (indústria de *fiberglass*, preferencialmente outra empresa líder no mercado), tendo em vista comparar os resultados apurados.

Bibliografias:

ALMEIDA, M. I. R de. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com utilização de planilhas excel. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2010.

ALMEDIA, M.I.R de; FISCHMANN.A.A. Planejamento estratégico na prática. 2 ed. São Paulo. ed. Atlas, 2010.

ANSOFF, I. 1965, **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977,(Trad. ed. 1965).

BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 4 ed,São Paulo:Atlas,2002.

COSTA, A.C.R. et al. As forças de Porter aplicadas à formulação da estratégia competitiva- estudo de caso de uma empresa potiguar do ramo de sorvetes. In: **II CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA**. 2007.João Pessoa.PB. Disponível em:
<http://www.redenet.edu.br/publicacoes/arquivos/20080922_104448_GEST-001.pdf>acesso em: 07 nov.2010.

FERNANDES, B.H.R; BERTON.L.H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**.São Paulo:Saraiva.2005.

GHEMAWAT, P. **Estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**.Porto Alegre:Bookmann.2000.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva:técnicas para análise de indústrias e da concorrência**.7 ed.Rio de Janeiro:Campus,1986.

PORTER, M.E. **Competição**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra- ed. rev. e ampl., Rio de Janeiro:Elsevier, 2009.

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: PORTER, M. E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Pesquisa e Inovação Tecnológica 2007. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE/IBGE/PINTEC 2005;
<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202005.pdf>>Acesso: 23/12/2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**.São Paulo:Atlas,1997.

ZUIN, L.; QUEIROZ,T.(Orgs) **Agronegócio: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006