

AS FORÇAS DE PORTER APLICADAS À FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA – ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA POTIGUAR DO RAMO DE SORVETES

Ana Carolina Ribeiro COSTA (1); André Beckman PEREIRA (2); Angélica Pollyana Queiroz de MEDEIROS (3); Fábio Henrique de Miranda FÉLIX (4); Gerda Lúcia Pinheiro CAMELO (5);

(1) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET - RN, Alameda das Mansões, 3693 Bairro Latino, 11-304. Candelária, Natal/RN, (084)3206-7106 e-mail: carolr.costa@yahoo.com.br

(2) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET – RN e Direito - UFRN, e-mail: beckmaaaan@yahoo.com.br

(3) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN e Direito – UFRN. E-mail: ange-louy@uol.com.br

(4) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET – RN e Direito - UFRN, e-mail: bitomiranda@hotmail.com

(5) Tecnologia em Comércio Exterior-CEFET-RN. E-mail: gerda@cefetrn.br

RESUMO

A relação entre o meio empresarial e o mercado exige a formulação de estratégias competitivas baseadas na análise do ambiente interno e externo, onde deverão ser identificados os riscos e oportunidades, fraquezas e forças da concorrência que possam influenciar na capacidade das empresas de atingir suas metas. Assim, tendo em vista o notável crescimento da empresa em estudo do ramo de sorvetes e picolés e sua aspiração a outros mercados em potencial, o presente artigo busca relacionar as estratégias competitivas empresariais utilizadas com as cinco forças competitivas de Porter, mostrando que a concorrência no meio empresarial não está limitada apenas aos concorrentes estabelecidos, estendendo-se aos clientes, fornecedores, produtos substitutos e aos novos entrantes. Com base no exposto, o presente estudo visa analisar os mecanismos estratégicos utilizados pela empresa para se desenvolver em mercados já conquistados e em mercados em potencial. Para obter os resultados, foi feita uma pesquisa de campo e utilizou-se um questionário aberto e semi-estruturado, além de uma relação bibliográfica para a contextualização teórica do trabalho, realizado na forma de um Estudo de Caso.

Palavras-chave: Estratégias Competitivas, Forças de Porter, Estudo de Caso.

1 INTRODUÇÃO

A empresa em estudo detém fatia significativa do mercado de sorvetes do Rio Grande do Norte. Criada em 1991 no bairro do Alecrim, em Natal, a empresa teve um início tímido, mas logo começou a dar mostras do seu crescimento.

Em 1993, devido ao significativo crescimento da produção, a empresa foi transferida para a Rua dos Caicós (avenida Sete), onde hoje se localiza uma das lojas da fábrica. Em 1998, com incentivos fiscais do Governo do Estado por meio do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Industrial (PROADI), a empresa transferiu sua produção para o Centro Industrial de Parnamirim, dando um grande passo para transformar a sorveteria numa grande fábrica. O grande atrativo para a mudança foi a existência do gás natural na área, responsável pela redução dos custos em até 70%.

Nos seus primeiros passos, a empresa fabricava cerca de seis litros de sorvete por hora. Hoje, são 2.800 litros do produto feitos a cada hora, além de picolés, casquinhas de sorvete, cobertura dos mais variados sabores e gelo. Muitos desses produtos estão presentes em grandes redes de supermercados do Rio Grande do Norte e em outros estados do Nordeste como Pernambuco, Ceará e Paraíba, onde será montada uma distribuidora para atender, além das grandes redes, os varejos.

Visando aumentar ainda mais a diversidade dos produtos fabricados e, conseqüentemente, o número de mercados em que atua, a empresa passou a expandir sua produção ao ramo de água mineral desde janeiro de 2006, procurando se destacar em outros mercados em um setor dominado por grandes marcas regionais e nacionais.

Apesar do forte poder no mercado de sorvete, marcas fortes como a Kibon e a Nestlé não são vistas como concorrentes pelo empresário entrevistado, mas sim como empresas a se espelhar, garantindo uma vantagem competitiva ao incorporar a essência do que é *Benchmarking*, um método contínuo e sistemático utilizado para avaliar produtos, serviços e processos de trabalhos no que tange a estrutura interna da empresa, sempre em relação aos líderes e concorrentes de mercado.

Dentro desse contexto, o objetivo geral do trabalho foi averiguar de que maneira as forças de Porter agem na empresa e quais os reflexos para a competitividade da mesma. Nossa justificativa resumiu-se ao âmbito acadêmico e profissional, já que, realizando esse trabalho, podemos verificar a teoria aprendida em sala de aula aplicada na realidade de uma empresa potiguar, portanto, próxima do nosso convívio diário.

Assim, buscou-se no trabalho responder ao seguinte problema: *“De que forma as Forças de Porter influenciam na formulação estratégica da empresa para a manutenção dessa no mercado, assim como para a sua expansão?”*

E, para atender nosso objetivo geral e responder ao nosso problema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, como forma de aporte teórico a nossa análise de dados, assim como uma pesquisa de campo, na forma de estudo de caso, na qual foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o principal responsável pela tomada de decisões estratégicas da empresa.

2. PENSAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Observando os tempos passados, é importante ressaltar que a atividade de pensar estrategicamente nos negócios se limitava às restritas necessidades das empresas, já que a atividade de produção se caracterizava por unidades empresariais mais compactas, mercados limitados geograficamente. Porém, ao longo do tempo, várias modificações aconteceram no cenário empresarial, como por exemplo, o aumento da complexidade nas relações econômicas, o surgimento de crises que afligem os mercados e consumidores com maior participação com suas opiniões.

Pode-se definir cronologicamente que todas essas mudanças se deram das seguintes formas: inicialmente com a preocupação básica com a produção e expansão de mercados, seguindo com a busca pela construção de forças de vendas por consequência da crise de demanda e, finalmente, com o estreitamento dos mercados pelo fato das crescentes exigências dos clientes em termos de qualidade e compatibilidade

como suas necessidades e concomitantemente a preocupação com o planejamento de marketing devido a grande concorrência e por fim e atuante a internacionalização dos mercados.

Com esse intuito, busca-se atualmente desenvolver os negócios e operações de modo coerente e consistente por meio de estratégias que garantam seu pleno sucesso no cenário competitivo. Insere-se nesse contexto a *Estratégia Empresarial*, caracterizada por (Tachizawa e Rezende; 2002. p.27) como “(...) *um processo de monitoramento constante que possibilite à sua organização cumprir os objetivos propostos e manter o seu processo de crescimento*”.

A estratégia empresarial é uma extensão da gestão estratégica, sendo implementada graças a várias e diferentes análises, pois programar uma estratégia é tão importante e fundamental quanto formulá-la. A avaliação também é essencial, e engloba acompanhar os resultados dessa e promover os ajustes e correções necessárias para adequá-la às mudanças que ocorrerão no caminho. O desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa vai competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para cumprir essas metas.

Para que a estratégia empresarial se torne viável, é preciso que haja a aceitação e credibilidade na sua elaboração, contando com o apoio de todas as lideranças da empresa enquanto mecanismos que irão nortear as suas ações durante os próximos anos. Por isso, iremos decorrer os elementos principais para o sucesso empresarial, fazendo-se necessário saber que a administração estratégica é regida pela premissa de que o ciclo de planejamento não é adequado para lidar com um ambiente em constante mutação. Sendo assim, há a necessidade de se trabalhar com sistemas informativos contínuos e em tempo real e de uma flexibilidade estratégica, permitindo respostas rápidas e apropriadas para mudanças súbitas no ambiente.

Pode-se inferir, portanto, que a *Estratégia Empresarial* também nomeada de *Gestão Estratégica* é um processo de adaptação contínua, no qual as organizações têm de mobilizar todos os seus recursos, analisando seus pontos fortes e fracos no âmbito interno e externo visando atingir objetivos determinados. Essa adaptação é posta em prática através da mudança de hábitos e posturas, com o intuito de adaptar o potencial da empresa às turbulências do meio ambiente e às tendências futuras.

2.1 Análise do Micro e Macroambiente

No atual contexto da globalização, principalmente no que diz respeito às negociações, observa-se que as mudanças estão acontecendo de forma muito rápida e intensa, fazendo com as organizações busquem a cada dia uma análise ambiental para conseguir manter-se em frente a essas mudanças.

Para ser competitiva, a empresa, além de considerar as ameaças proporcionadas pela concorrência direta, deve considerar todo o contexto em que está inserida, conforme definido pelo modelo de Porter, ou seja, as pressões dos fornecedores, clientes, além das empresas entrantes e das substituições pelas inovações. Deve conhecer todos os fatos e dados do seu contexto empresarial, tendo informações a respeito do seu ambiente e, a partir disso, definir uma estratégia de ação que a conduza à sua missão e objetivos globais. A informação do ambiente, nesse sentido, deve ser algo mais que simples informações sobre os concorrentes, devendo envolver todo o contexto do ambiente externo.

A análise ambiental focaliza as oportunidades e as ameaças do ambiente e pode também ser feita por meio de uma pesquisa de mercado para identificar os fatores externos sobre os quais a empresa não tem controle. De acordo com Kotler (1998), o ambiente empresarial tanto oferece oportunidades quanto ameaças, e as empresas bem sucedidas sabem que são vitais a observação e adaptação constantes às mudanças do ambiente.

Cabe dizer que “*Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização*” (CHIAVENATO 2004). Como o ambiente organizacional é amplo, pois está além das fronteiras ou limites da organização, torna-se inviável analisá-lo e compreendê-lo na sua totalidade, necessitando-se, com isso, ser desdobrado em dois grandes segmentos: macroambiente e o microambiente.

Segundo Chiavenato, 2004, o macroambiente é o meio mais amplo que envolve a empresa, bem como, a sociedade em que essa está inserida. Na realidade, funciona num contexto abrangente que afeta todos os seus componentes integrantes de modo genérico, constituindo um cenário mais amplo em que todos

os fenômenos econômicos, tecnológicos, sociais, legais, políticos, demográficos, ecológicos, dentre outros, influenciam a organização.

O microambiente é mais próximo e imediato de cada organização. *“Cada organização tem o seu próprio e particular ambiente de tarefa que constitui o nicho de onde ela desenvolve e retira seus insumos e coloca seus produtos e serviços”*. (CHIAVENATO 2004).

Desse modo, é imprescindível, para formulação estratégica, um diagnóstico realizado através da análise desses ambientes. Segundo Certo (1993), a análise ambiental constitui *“(...) o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas análise externa e análise interna”*.

A *análise externa* está voltada para o macroambiente, de modo a fornecer informações, relevantes à organização, sobre as forças impulsionadoras e condicionadoras da mesma. A *análise interna*, voltada para o microambiente, visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento. Essa análise disponibiliza informações a respeito dos recursos disponíveis, bem como os pontos em que a empresa esteja, de certa forma, vulnerável, de modo a orientar o processo de definição estratégica.

2.2 Missão, objetivos e estratégias das empresas

De acordo com Certo e Peter (1993, p.75) percebe-se que no processo de administração estratégica é essencial que uma organização estabeleça uma diretriz, uma linha reguladora de um caminho, pois passos bem regulados levam a um êxito e rapidez de chegar aonde se almeja. Para estabelecer e documentar essas diretrizes, previamente se faz necessário, além da análise ambiental, a formulação da missão os dos objetivos organizacionais.

Em se tratando da missão organizacional, é muito importante presumir como esta se conceitua, para que posteriormente também seja compreensível a sua importância para o norteamento de uma organização. Assim, tem-se a missão organizacional como a principal razão para existência da organização, que pode apresentar-se de diversas maneiras, como por exemplo: fornecer serviços e produtos confiáveis aos clientes por um custo razoável; proteger e aumentar os investimentos dos seus acionistas; fornecer um local plenamente satisfatório para seus empregados, dentre outros, pois varia de empresa para empresa. Então, sintetiza-se a missão como uma função ou poder que se confere à organização.

A importância da missão organizacional dá-se principalmente por facilitar o sucesso da organização, podendo ser encontrada de forma comum por apresentar uma direção dos esforços das pessoas, fazendo com que os membros trabalhem juntos e determinados com a sensação de ter cumprido sua parte na atividade conjuntural, garantindo que posteriormente a organização não entre em conflitos por está em direções diferentes e incompatíveis e distribuindo da melhor forma os recursos organizacionais, como pessoas para executar tarefas específicas, atuando como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais (CERTO e PETER, p. 78).

Um fator importante a questionar-se é como essa missão organizacional fica lembrada ou documentada, já que ela se resultará em longo prazo. Responde-se a questão informando que é necessário registrar/documentar essa missão organizacional através da declaração da missão, documento esse que varia dentre as organizações existentes. Segundo Certo e Peter, esse documento geralmente apresenta tópicos como produto ou serviços que a companhia oferece aos seus consumidores; a tecnologia utilizada; objetivos da companhia; filosofia da companhia a qual reflete as crenças e valores básicos, guiando os membros; autoconceito da companhia, avaliando seus pontos fortes e fracos e, a imagem pública.

No que tange aos objetivos organizacionais, podemos defini-lo como metas para qual a organização direciona seus esforços (CERTO e PETER, p 81). A formulação dos objetivos organizacionais é muito importante, e um exemplo dessa importância é que eles irão fazer com que a organização tome uma direção correta, para não enfrentar futuros problemas, podendo o administrador usá-los como diretrizes na tomada de decisões, como guia para aumentar a eficiência organizacional, desperdiçando poucos recursos organizacionais para conseguir seus objetivos e como guia para a avaliação do desempenho, avaliando e

recompensando o desempenho dos trabalhadores por sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos. Geralmente esses objetivos organizacionais são divididos em objetivos de curto prazo e objetivos de longo prazo, sendo aquele dentro de um a dois anos e este de três a cinco.

Segundo Peter Drucker (Apud CERTO E PETER) as organizações devem planejar a realização de diversos objetivos para que todas as áreas da empresa sejam envolvidas, como posição no mercado, inovação, produtividade, níveis de recurso, lucratividade, desempenho e desenvolvimento do administrador, desempenho e atitude do empregado e a responsabilidade social.

Entendendo-se aos objetivos organizacionais, novamente, é necessário ressaltar que esses devem apresentar características que resultem no sucesso empresarial, como: ser específicos, exigir um nível desejável de esforço, ser atingíveis, flexíveis, mensuráveis e consistentes.

2.3 Competitividade

Um novo ambiente competitivo global está surgindo, não apenas a partir de concorrentes tradicionais em mercados tradicionais, mas também a partir da desintegração das barreiras de acesso a mercados anteriormente monopolizados.

A abertura dos mercados mundiais tem provocado significativas mudanças para inúmeras organizações induzindo os seus gestores a reestruturarem todos os setores econômicos mundiais. A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos concorrentes. O maior objetivo de qualquer empresa 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.

Segundo Porter (1999), o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças básicas:

- 1- A rivalidade entre os concorrentes existentes; a ameaça de novos entrantes traz novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. As empresas se diversificam através de aquisições sacudindo o mercado;
- 2 - A seriedade da ameaça, que depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e a reação dos concorrentes;
- 3 - O poder de negociação dos compradores, que podem promover a disputa dos concorrentes;
- 4 - A ameaça de produtos ou serviços substitutos. Do ponto de vista estratégico, exigem maior atenção, sujeitos a tendência/preço-desempenho em relação aos produtos do setor. Os produtos substitutos logo entram em cena e se alguns acontecimentos aumentam a competição no setor provoca uma redução no preço ou melhoria no desempenho;
- 5 - O poder de negociação dos fornecedores, pois eles são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação de preço ou da redução da qualidade dos bens e serviços.

Porter (1999) afirma também que o conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria. Como nem todas têm o mesmo potencial, as forças podem ser intensas em algumas e relativamente moderadas em outras. As forças mais conceituadas predominam e tornam-se fundamentais para a formulação de novas estratégias, explicação que pode ser tida com base na figura abaixo.

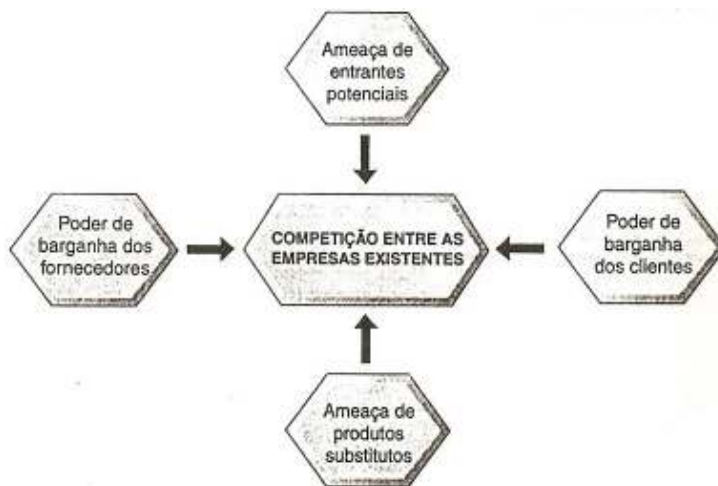


FIGURA 1 – O modelo das Cinco Forças de Porter para a lucratividade de mercado.

2.4 Implementação Estratégica

Wright *et alii* (2000) afirmam que a implementação estratégica decorre, fundamentalmente, da liderança estratégica. Segundo os autores, “Os líderes da empresa devem articular a missão e os objetivos da organização e, então, inspirar, motivar e apoiar seus membros a trabalharem juntos para implementar as estratégias da organização” (op. cit.: 333).

A implementação da estratégia é a etapa final do processo de estratégia empresarial. Corresponde a um dos momentos mais importantes de todo esse processo, pois é nessa fase que o planejamento irá se concretizar. Em geral, os gestores buscam resolver esse problema, ampliando o controle, buscando gerenciar a cultura organizacional ou ainda colocando a culpa nos executantes, alegando que esses são incapazes de colocar em prática o que foi formulado.

Assim, a implementação deixa de ser uma função exclusiva de um departamento da empresa, passando a ser uma atribuição de todos os níveis (estratégico, tático e operacional), de modo a determinar quando as competências e recursos da organização deverão ser mobilizados e colocados em prática.

Atualmente é difícil a formulação ocorrer totalmente dissociada da implementação. Muitas vezes, é no próprio desenvolvimento da gestão da empresa que os gestores e suas equipes definem e implementam as estratégias, buscando aprender com os erros cometidos. No cotidiano empresarial, o planejamento constitui também um processo de aprendizado contínuo, onde a formulação e a implementação se tornam indistinguíveis. Nesse sentido, parece fundamental que o gestor seja capaz de lidar com esse lado - imprevisível do processo de planejamento, sendo flexível e capaz de realizar as mudanças de curso necessárias a tal.

3 ANÁLISE DO CASE DE UMA EMPRESA POTIGUAR SEGUNDO AS FORÇAS DE PORTER

Com base no Planejamento Estratégico, nas Forças de Porter e no questionário respondido pelo gerente comercial, a presente análise dos dados visa investigar e compreender alguns aspectos estratégicos relevantes na realidade de uma empresa do ramo de sorvetes e picolés do estado do Rio Grande do Norte.

A empresa analisada atua no mercado há 16 (quatorze) anos e, atualmente, trabalha nos segmentos de sorvetes, picolés, casquinhas de sorvetes, gelo e água mineral. Porém, o estudo focará basicamente o ramo dos sorvetes e picolés. A marca da empresa é uma homenagem pessoal do seu dono a uma antiga instituição da qual foi funcionário.

A história dos sorvetes é muito antiga, e ainda terá bastantes caminhos a percorrer, nos permitindo afirmar que os produtos fornecidos pela empresa têm tendência a permanecer sempre no mercado graças às inovações e lançamento de novos produtos. Além dos sabores tradicionais, as características regionais são respeitadas e novos sabores, com frutas típicas, são formulados e lançados.

Segundo o gerente comercial, essas inovações são feitas, principalmente, em épocas de baixa estação, no intuito de conseguir os resultados no período de alta estação e diferenciar a empresa no mercado. Ainda relata que os investimentos feitos têm comprometimento total na renda da empresa, mas que mesmo assim, os benefícios superam os custos.

Para atender às necessidades dos consumidores, a empresa procura oferecer um atendimento que demonstre atenção para com esses, treinando, para isso, toda sua equipe de venda, de modo que haja um desenvolvimento de atendimento ao cliente uniformizado para toda a empresa e distribuidores, o que caracteriza uma forma de padronização em parceria, para melhor agradar o consumidor final. A qualidade dos seus produtos é sempre visada, a empresa faz testes laboratoriais, em laboratórios próprios, em amostras, no início e fim da produção.

Entretanto, a empresa não costuma fazer pesquisas para avaliar o desempenho da concorrência ou da satisfação dos consumidores com seus produtos, o que pode ser visto, de certa forma, como um ponto negativo, já que é de extrema importância a análise periódica do mercado o qual está inserido a empresa. O entrevistado afirma que para fins de avaliação de mercado, a empresa costuma utilizar-se de estatísticas, as quais trazem informações capazes de indicar quais produtos estão sendo mais comprados e quais são os que mais agradam os consumidores. E, a partir daí, a empresa direciona suas estratégias, afim de alavancar as vendas.

Para uma mais completa compreensão do estudo, a análise será ainda subdividida nos seguintes tópicos: Concorrência, Novos Entrantes, Poder de Barganha dos Clientes, Poder de Barganha dos Fornecedores e Produtos Substitutos, tópicos conhecidos como as cinco Forças de Porter.

3.1 Concorrência

Segundo o gerente comercial, os principais concorrentes são as grandes multinacionais produtoras de sorvetes e picolés, pois, além de estarem a mais tempo no mercado, têm a capacidade de produzir suas próprias matérias-primas, o que se revela como uma vantagem competitiva para elas.

Porém, na visão do dono, a grande dimensão dessas multinacionais, que revela sucesso no mercado, pode ser vista também como uma oportunidade para a empresa em estudo, pois devido a seu médio porte, consegue trabalhar com mais agilidade e tomar decisões de forma mais eficaz.

De outro modo, as mesmas empresas que se colocam como concorrentes, são vistas também como modelos a serem seguidos, de modo que alguns processos produtivos que são utilizados por elas, podem, de alguma forma, se incorporar à realidade da empresa.

3.2 Novos Entrantes

Como entrar no ramo de sorvetes e picolés necessita de altos investimentos, não é grande a probabilidade de novos entrantes no mercado, pois, segundo o entrevistado, quanto mais difícil o ramo, menos concorrentes terão.

Essa visão difere da tida pelo presidente da empresa, que acredita que nos próximos anos muitas sorveterias serão abertas em Natal, Rio Grande Norte. Acredita, também, que o mercado tem capacidade de aportar todos os negócios, mas só os melhores permanecerão.

Além disso, a pretensão de crescimento é comum visão para todos os concorrentes, afirma o gerente comercial da empresa.

3.3 Poder de Barganha dos Clientes

Os clientes ou consumidores têm papel muito importante para o planejamento e direcionamento das ações da empresa. Dependendo da ocasião, eles têm capacidade de exigir preços mais baixos, maiores descontos, pagamentos mais dilatados, de desfrutar de serviços adicionais, de dispor de qualidade especial para o produto que lhes é fornecido, entre outras formas de barganha. Segundo o entrevistado, “Tudo é negociado”.

As exigências dos clientes costumam serem feitas através do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), e podem ou não ser atendidas pela empresa, dependendo de suas condições. Elas ainda diferem das exigências feitas aos concorrentes dessa, tendo em vista que cada empresa oferece produtos e serviços teoricamente diferentes.

Atualmente, os principais clientes da empresa em estudo são as redes de supermercados, pois essas atendem a todos os públicos, e algumas lojas de varejo, ou, ainda, lojas de conveniência de Natal, interior e outros estados.

3.4 Poder de Barganha dos Fornecedores

Quanto aos fornecedores, foram detectados os seguintes pontos com relação aos seus poderes de barganha:

- Em algumas situações, podem impor limites à quantidade comprada pela empresa; em outras não;
- Nunca podem oferecer produtos com qualidade inferior;
- Fazem negócios programados com a empresa. No caso, os insumos são comprados num período, para só serem entregues no período seguinte;
- Nunca fornecem produtos com descontos inferiores aos dados para os concorrentes; e
- Dependendo do desconto dado, podem fornecer produtos com prazos de pagamentos mais curtos.

As condições oferecidas à empresa são diferentes das condições oferecidas aos seus concorrentes, pois depende do poder de barganha de cada uma. Além disso, em caso de urgências, as condições podem se modificar, podendo ocorrer a chamada venda por urgência.

Como a empresa atua no ramo de sorvetes e picolés, os principais insumos necessários à sua produção água (produzida pela própria empresa), gordura, leite, açúcar e farinha. Nesse caso, dos insumos principais, apenas a água é produzida pela própria empresa; segundo seu gerente comercial, essa até teria capacidade de produzir seus insumos (integração vertical), mas não é interessante, tendo em vista todo o investimento e onerosidade necessária para tanto.

O restante dos insumos necessários advém de multinacionais, principalmente, pois, segundo o entrevistado, as grandes empresas nacionais fornecedoras já são, em suas palavras, “monopolizadas” pelos concorrentes. No entanto, mesmo sendo multinacionais as principais fornecedoras, não há dificuldades de acesso ou contato com elas.

3.5 Produtos Substitutos

A empresa, no intuito de não sofrer as consequências de possíveis produtos substitutos, procura oferecer como formas alternativas de satisfazer as necessidades dos clientes os serviços diferenciados,

como, por exemplo: uma ótima logística, agilidade de suas ações, atenção primordial ao cliente, manutenção da qualidade e SAC.

Os gastos tidos pela empresa para oferecer tais serviços não se traduzem em custos, já que tudo é feito para beneficiar os negócios da empresa. Ou seja, os benefícios são maiores que os custos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa abordada vem ganhando destaque a cada ano, já alcançando o topo da produção de sorvetes, picolés e casquinha em nosso estado. Ainda assim, há investimentos em outros setores como água mineral e gelo, assim como outros projetos não revelados pelo seu fundador.

Acredita-se que a empresa ainda tem muito que inovar e investir, lançando sempre novos produtos e consolidando cada vez mais a sua marca no mercado doméstico e futuramente no mercado do interior e de outros estados.

Seus grandes concorrentes não sobrevivem mais somente vendendo sorvetes e picolés, mas sim, com o desenvolvimento e venda de insumos e matérias primas para outras empresas do mesmo ramo, além das máquinas, o que evidencia ainda mais o monopólio desta linha de produtos. A própria empresa em estudo, segundo seu gerente de comercial, vende seus equipamentos em desuso para a sua maior concorrente no estado.

Apesar de possuir um serviço de atendimento ao consumidor (SAC), a empresa não dispõe de um *homepage*. Atualmente, a criação de um website configura-se como uma ferramenta importante na divulgação empresarial para se alcançar mercados além do doméstico. Podemos destacar também a falta de pesquisas de campo junto ao consumidor. Para o sucesso de uma empresa tornam-se necessárias pesquisas de opinião. Críticas construtivas permitem à empresa detectar falhas e posteriormente melhorá-las.

Com mais de 2.500 freezers da empresa espalhados pela cidade, a empresa apresenta um crescimento constante, possuindo ainda convênios com diversas rádios da região, além de investir no treinamento de toda a sua equipe de vendas, o que torna o atendimento padronizado.

Constatou-se que a empresa adquiriu tradição, confiabilidade dos fornecedores e satisfação dos clientes, apresentando grande lucratividade no comércio e superando entraves. Depreendeu-se ainda, a adoção de planejamento estratégico, a partir do estabelecimento de metas e estudos para a inserção em novos mercados para avaliar o setor, com vistas a melhorar as relações entre os fornecedores e clientes diretos.

Concluindo, ficou claro que as forças de Porter atuam sobremaneira sobre os negócios da empresa, e que a avaliação dessas fazem toda a diferença quando se quer galgar espaços no mercado competitivo no qual vivenciamos atualmente.

REFERENCIAS

CERTO, S. C., PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento implantação da estratégia**. São Paulo: MAKON Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 4 ed., vol.2. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

DANTAS, A.R. **Antônio Leite Jales: "Não sou dono, sou empregado da Ster Bom"**. Acessado em 28 ago. 2006. Disponível em <http://anteriores.tribunadonorte.com.br/anteriores/2005/12/18/natal/natal18.html>.

KOTLER, P. ***Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.*** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência.** 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

TACHIZAWA, T. e REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira.** São Paulo: Makron books, 2002.

WRIGHT, P.; KROL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.