

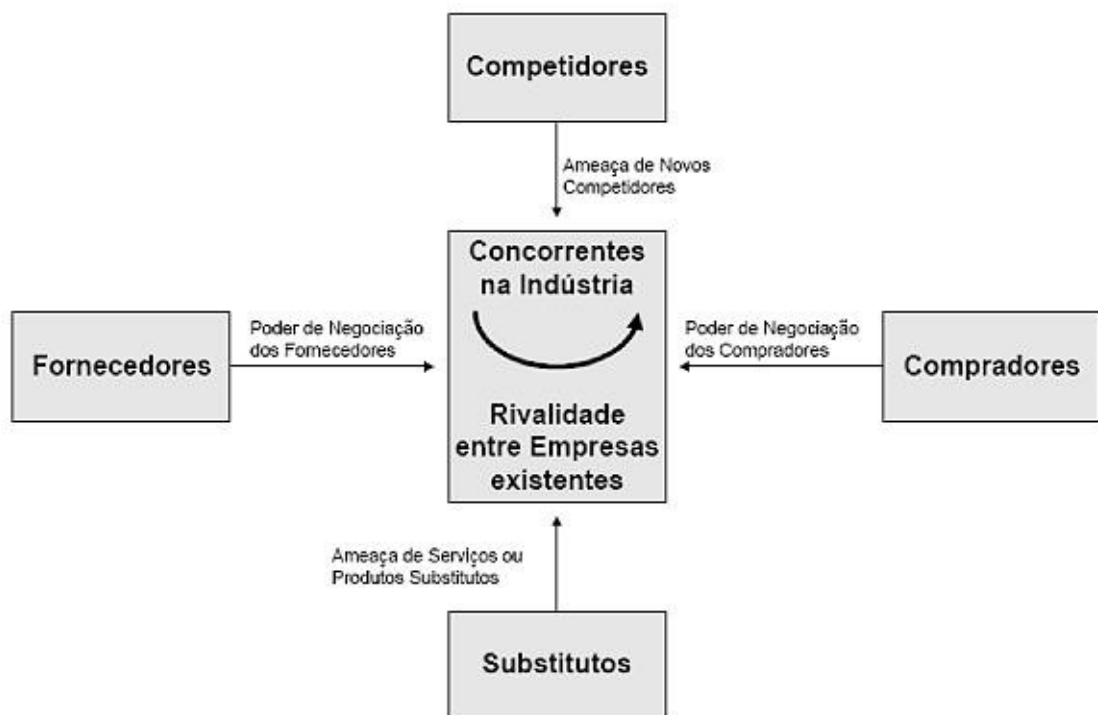
5 ANÁLISE SETORIAL

A análise setorial é de suma importância, pois vai além do macrombiente, onde este contextualiza o cenário industrial no qual a empresa encontra-se inserida. Segundo Porter (2004, 2.ed., p.3):

a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além de um comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, representadas na figura 2. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

Conforme Porter descreve, abaixo segue a figura 2 ilustrando as cinco forças competitivas e suas relações que devem ser levadas em consideração para realização da análise setorial:

Figura 2 – Cinco forças competitivas



Fonte: Porter, M. 2004.

A presente estudo se iniciará com análise da ameaça de novos entrantes, seguido pela intensidade da rivalidade entre os concorrentes existente, logo após sobre a pressão dos produtos substitutos, em sequência será mencionado o poder de negociação dos compradores e por último o poder de negociação dos fornecedores. As forças podem ser analisadas destacando os fatores que influenciam na

determinação do grau e sua relevância. Os fatores que determinam a intensidade das forças mediante atribuição de notas a cada afirmação podem ser observados conforme tabelas 2 e 3:

Tabela 1 - Notas para análise estrutural



	FATORES QUE DETERMINAM A INTENSIDADE DAS FORÇAS DO SETOR	
	Para cada afirmação, atribuir notas:	
	1 – Discordo totalmente	
	2 – Discordo	
	3 – A questão é parte falsa e parte verdadeira	
	4 – Concordo	
	5 – Concordo totalmente	
	Se não souber ou não se aplicar, deixe em branco.	
	Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005)	

Tabela 2 – Intensidade das Forças

	INTENSIDADE DAS FORÇAS	
	Intensidade da força	Nota
	Baixa	1,00 – 1,70
	Média	1,71 – 3,40
	Alta	3,41 – 5,00

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005).

5.1 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Para Porter, (2004, 2. ed., p.7) “novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. ”

Em vista disso Porter, (2004, 2. ed., p. 27) diz que esta ameaça:

trata-se da facilidade ou dificuldade que um novo concorrente pode encontrar ao começar a fazer negócios em um determinado setor. Obviamente, quanto mais difícil for a entrada, menor será a concorrência e maior a probabilidade de lucros a longo prazo. Com um grande grau de competitividade do mercado no qual a empresa está inserida e o que as demais empresas, de outros ramos de atividade, estão dispostas a fazer para ingressar no mesmo mercado. Por ser um setor ascendente no mercado e que apresenta grandes perspectivas em longo prazo, haverá ameaça significativa por parte dos


novos entrantes. A seriedade da ameaça vai depender da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes.

A ameaça de entrada de uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar dos concorrentes já existentes (PORTER, 2004, 2. ed., p. 27).

A 7DS encontra-se em um ambiente no qual várias cervejarias tem entrado no mercado, com a previsão de aumento dos atuais menos de 1% para 2% de market share nos próximos dez anos, aumentado assim também a concorrência.

Para a entrada neste segmento, porém, existem barreiras de entrada que de certa forma, impedem que novas empresas neste segmento tentem ingressar neste mercado. Uma das barreiras é a exigência de capital, que significa o alto custo de operação, aquisição de equipamentos e matérias primas para a fabricação da cerveja. A 7DS também pode criar uma barreira, no que se refere à fidelização de sua base de clientes através da diferenciação do produto, conforme tabela 4:

Tabela 3 - Fatores da possibilidade de entrada de concorrentes

 FORÇA 1 - POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE CONCORRENTES	
Fatores	Nota
A. É possível ser pequeno para entrar no negócio.	4
B. Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	4
C. Baixo investimento em infraestrutura, crédito a clientes e produtos.	3
D. Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	5
E. Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	3
F. O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	2
G. Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	5
H. Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos	1
I. É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	1
J. O mercado não está saturado	4
TOTAL = 32	
MÉDIA DA FORÇA = 3,2	

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005).


A média da força de ameaça de novos entrantes foi de 3,2, o que caracteriza que novas empresas podem entrar no mercado das cervejarias com alguma facilidade, visto que alguns produtores realizam a fabricação caseira como estímulo inicial. Não existem exigências governamentais que beneficiam as empresas existentes ou limitam a entrada de novos concorrentes, a não ser pelas normas do INMETRO ou da Vigilância Sanitária. E como os clientes não possuem custos altos associados a troca dos seus fornecedores, a característica de não fidelidade do consumidor à marca da cervejaria acaba por reforçar essa troca.

5.2 A INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

Segundo Porter (2004, p. 18), a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preço, batalha de publicidade e introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição no mercado.

Em vista o cenário atual das cervejarias, é possível perceber que existe um grande número de distribuidores deste produto. O mercado se tornou altamente competitivo com entrada de novas marcas, gerando possibilidades de novos rótulos e sabores, criados com intuito de suprir a grande demanda das necessidades de seus clientes. Com isso, um grande número de concorrentes entra no mercado diminuindo a participação do mercado, conforme a tabela 5.

Tabela 4 - Fatores da intensidade da rivalidade entre concorrentes

 FORÇA 2 - A INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES		
Fatores		Nota
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	3
B.	O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	2
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos	4
D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	5
E.	Não há diferenciação entre os produtos/ serviços comercializados pelos concorrentes.	2
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	4
		TOTAL = 20
		MÉDIA DA FORÇA = 3,33

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005).

A média encontrada para a intensidade da rivalidade entre os concorrentes foi mediana de 3,33, pois o setor encontra-se aquecido, onde à perspectiva é alcançar até 2% do mercado de cervejas nos próximos 10 anos, ou seja, existem um grupo considerado de concorrentes no setor devido a esta oportunidade de mercado.

5.3 PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

De acordo com Porter (2004), todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

A pressão ocorre quando a alternativa substituta detém uma atrativa relação de preço-desempenho. Assim, os produtos substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, mas acabam reduzindo as fontes de riqueza em tempos de prosperidade (PORTER, 2004).

A cervejaria pode sofrer pressões dos seguintes substitutos:


Vinhos: Devido ao apelo gourmet que idealizam e que podem encarar frente a frente com uma cerveja premium ou artesanal;

Cachaças: Têm se tornado um produto de luxo, com diversos sabores e agregação de valor;

Demais bebidas alcóolicas;

Refrigerantes e energéticos: podem ser um produto substituto se o quesito for para refrescar e amenizar calor.

Tabela 5 - Fatores de ameaça de produtos substitutos

 FORÇA 3 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	
Fatores	Nota
A. Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos.	3
B. Produtos/serviços substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	3
C. Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços.	2
D. Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	4
TOTAL = 12	
MÉDIA DA FORÇA = 3	

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005).


Neste tópico, foi encontrado uma média de 3 pontos para a ameaça de substitutos. Os setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, sendo observado o aumento pela busca de produtos gourmet, ou que sejam o mais próximo de personalizados, obtendo uma pontuação 4, a maior deste item.

5.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Para Porter (2004), os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhado por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria.

De acordo com Gisele Lopes, os consumidores de cerveja premium não tem uma preferência significativa por marcas. Como está sempre em busca de novas experiências, sabores e estilos – estando constantemente abertos a novidades – será influenciada diretamente a competitividade das empresas, ou seja, o poder de barganha do comprador é a troca imediata por outro produto.

Tabela 6 – Fatores de poder de negociação dos compradores

 FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES		
Fatores		Nota
A. Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.		4
B. Produto/serviço vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.		4
C. Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados.		1
D. Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.		3
E. Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor.		2
F. Produto/serviço vendido pela empresa existente não é essencial para melhorar os produtos do comprador.		2
G. Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.		3
H. Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.		3
TOTAL =		22
MÉDIA DA FORÇA =		2,75

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005).

A média obtida do poder de negociação dos compradores foi de 2,75. Portanto, apesar da não fidelidade dos clientes, o setor não observa o cliente com alto poder de negociação.

5.5 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Por fim, quanto ao poder de negociação do fornecedor, Porter (2004, p. 29) relata que os fornecedores podem exercer grande ameaça as indústrias, podendo elevar os preços, reduzir a qualidade dos bens fornecidos, ocasionando o achatamento da rentabilidade das indústrias, muitas vezes impossibilitadas de repassarem este impacto ao consumidor, devido à grande competitividade do mercado.


Outro fenômeno para Porter (2004, p. 29), que acarreta poder ao fornecedor, é quando o mercado é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para qual vende e quando o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador: o fornecedor passará a possuir grande poder de influência em preços, qualidade, condições sobre a indústria.

Os insumos relacionados à cerveja, de modo a conferir maior qualidade percebida, são em sua maioria de origem importada. Ou seja, implica um número

limitado de fornecedores que impacta diretamente no processo de negociação. De maneira geral, o fato dos fornecedores deterem poder de negociação, tende a diminuir as margens de lucro das cervejarias.

Ainda, como as matérias prima, dependendo de sua origem exclusiva, são fatores chave para sabores específicos, o detentor de tal material poderá realizar negociações mais caras e embaraçadas, encarecendo ainda mais o produto final.

Tabela 7 – Fatores do poder de negociação dos fornecedores

 FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	
Fatores	Nota
A. O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	5
B. Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	4
C. Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	2
D. Materiais/ serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	5
E. Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	3
F. Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	4
G. Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor	2
TOTAL = 25	
MÉDIA DA FORÇA = 3,57	

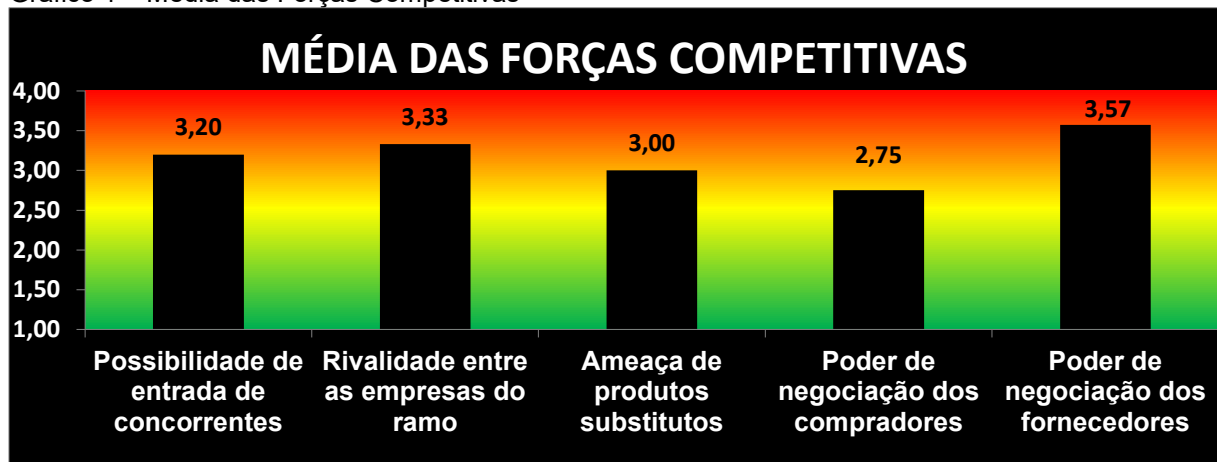
Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005).

A média de 3,57 demonstra que os fornecedores afetam em maior grau o setor. Isto devido ao número reduzido de fornecedores dos insumos utilizados no processo produtivo. A substituição desses insumos, por consequência torna-se mais difícil e a constante troca dos fornecedores existentes possui barreiras, visto que a matéria prima é substancialmente importada.

5.6 RESULTADOS

Analisando as 5 forças em conjunto, podemos observar que a intensidade da competitividade do setor ao qual a 7DS pretende entrar é considerado médio alto, o qual produzirá desafios para a 7DS, conforme é apresentado nos gráficos 1 e 2 abaixo:

Gráfico 1 – Média das Forças Competitivas



Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005).

Gráfico 2 – Intensidade da Competitividade do Setor



Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005).

A cervejaria 7DS deve atentar-se com o poder de negociação dos fornecedores, maior índice obtido na avaliação do setor. Poucos fornecedores, insumos importados e taxa cambial elevada, geram grande influência no valor final do produto. O ambiente competitivo, no qual será inserida a empresa, apresenta maior gama de produtos oferecidos, com entrada de novas empresas, devendo adaptar-se às mudanças. O aumento de Market share para 2% nos próximos 10 anos, demonstra o potencial do mercado, além de que o número de cervejarias tem aumentado. Porém, pode-se buscar a redução do impacto dos novos entrantes propondo parcerias, aumentando o portfólio de sabores.

6 ANÁLISE DETALHADA DO SETOR

Segundo Aaker (2012, p.54) a análise da concorrência tem por função obter mais informações que influenciem o desenvolvimento de estratégias de negócios bem-sucedidos, ou seja, identificando as ameaças, oportunidades ou incertezas