



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

FIAMA CAVALCANTE GONÇALVES

**GESTÃO ESTRATÉGICA E COMPEPTITIVIDADE: UM ESTUDO DE
CASO EM TORNO DAS FORÇAS COMPETITIVAS EM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA ASSOCIADAS
À ASSPA NA CIDADE DE PATOS – PB.**

**PATOS – PB
2014**

FIAMA CAVALCANTE GONÇALVES

**GESTÃO ESTRATÉGICA E COMPEPTITIVIDADE: UM ESTUDO DE
CASO EM TORNO DAS FORÇAS COMPETITIVAS EM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA ASSOCIADAS
À ASSPA NA CIDADE DE PATOS – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador (a): Débora Guedes Vilaça

PATOS – PB
2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

- G643g Gonçalves, Fiama Cavalcante.
Gestão Estratégica e competitividade: um estudo de caso em torno das forças competitivas em micro e pequenas empresas do setor calçadista associadas à ASSPA na cidade de Patos - PB [manuscrito] / Fiama Cavalcante Gonçalves. – 2014.
20 p. : il.
- Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.
"Orientação: Profa. Msc. Débora Guedes Vilaça, Coordenação de Administração".
1. Gestão Estratégica 2. Forças Competitivas 3. Micro e Pequenas empresas. I. Título.
21. ed. CDD 658.4012

GESTÃO ESTRATÉGICA E COMPEPTITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM TORNO DAS FORÇAS COMPETITIVAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA ASSOCIADAS À ASSPA NA CIDADE DE PATOS – PB

Fiama Cavalcante Gonçalves
E-mail: fiamacavalcante@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo relata sobre a área de gestão estratégica, aprofundando sobre a competitividade, abordando assim, o ambiente das MPEs (Micro e Pequenas Empresas). Existe uma necessidade abrangente de sobrevivência das MPEs no cenário empresarial competitivo, esse ambiente é bastante turbulento. O objetivo principal deste trabalho é identificar como empresários do setor calçadista da cidade de Patos- PB, especificamente os associados à ASSPA, (Associação dos Sapateiros de Patos) percebem a influência das forças competitivas presentes no setor. Como objetivos específicos foram analisados as cinco forças competitivas utilizadas por Michel Porter. A pesquisa possui uma abordagem quantitativa e qualitativa, de caráter descritivo, explicativa, caracterizada como um estudo de caso. Para obtenção de resultado foi feito a aplicação de um questionário fechado com os proprietários das micro e pequenas empresas formais associadas à ASSPA. A análise dos resultados mostra que no ponto de vista dos gestores, três das forças se sobressaem sobre as outras.

Palavras chave: Gestão Estratégica, Forças Competitivas, Micro e Pequenas empresas

ABSTRAC

The present study reports the competitiveness employed strategically, entering the strategic field management, the environment approach of micro and small enterprises . There is a micro and small enterprises overarching need for survival in competitive business scenario, this environment is very turbulent. The main objective of this paper study is to identify how the footwear business sector in the city of Patos –PB , specifically those associated with ASSPA , (Associação dos Sapateiros de Patos) realize the competitive influence forces in the industry .To do this we analyzed the five forces used by Michel Porter. This research has a quantitative and qualitative descriptive approach character, featured as a study case. To obtain the result owe did a closed application questionnaire with the micro and small formal firms owners associated with ASSPA. The results analysis shows that all the forces influencing the daily footwear business and in some managers' view excel.

Key-words: Strategic Management, Competitive Forces, Micro enterprises

1. INTRODUÇÃO

A Paraíba é historicamente conhecida como região produtora de calçados, atividade de grande destaque para a ocupação de uma mão de obra disponível e abundante principalmente em Patos, Campina Grande e João Pessoa. Sendo que a cidade de Patos tem um destaque maior devido ao número de produção ser bastante intensificada, e segundo SEBRAE (2013) 91% dessas empresas são diagnosticadas como MPEs. Despertar para a importância da competitividade dentro desse ramo precisa ser praticado quase que com obrigatoriedade se a empresa deseja sobreviver no mercado, principalmente porque o número de empresas nesse setor cresce cada vez mais. Tem-se como um dos conceitos de competitividade, uma função

da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico (KUPFER 1992).

Neste caso o mercado específico que foi observado constituiu nas Micro e Pequenas empresas, utilizando empresas associadas à ASSPA (Associação dos Sapateiros de Patos), que trabalham dentro do setor calçadista da cidade de Patos, com isso foi examinado como essas empresas se comportam individualmente diante da concorrência.

O Modelo de competitividade que foi examinado neste artigo foi o proposto por Porter (1986), que se assenta na análise de cinco forças competitivas básicas – rivalidade entre empresas concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos.

Contador (2007 p.42) diz que “O objetivo de entender o ambiente empresarial é dotar a empresa de conhecimento prévio para que possa identificar, mais rapidamente que os concorrentes, uma oportunidade ou uma ameaça e para que possa agir antes deles”. Sendo assim, é notável o quão é importante o Micro e Pequeno empresário manter-se sempre à frente de seus concorrentes, para que seja possível combater seus problemas de forma eficaz sempre, com isso, as cinco forças competitivas criadas por Michel Porter (1990) são recursos realmente interessantes para essa adaptação.

Diante disso, esta pesquisa se propõe a discutir a seguinte problemática: Como os micro e pequenos empresários da cidade de Patos PB associados á ASSPA percebem a influência das cinco forças competitivas presentes no setor calçadista?

A importância desse trabalho manifesta-se na possibilidade de contribuir com os estudos organizacionais, promovendo o aprofundamento sobre o tema, ajuda também na contribuição para o conhecimento da sociedade em relação a como as organizações de pequeno porte lidam com as forças competitivas no mercado e como é a reação das mesmas, possibilitando a mensuração da importância da atuação do consumidor dentro das estratégias escolhidas por estas empresas, isso será possível através do diagnóstico organizacional realizado. Além da emergente necessidade das organizações entenderem o peso e a importância que as estratégias regem sob seu contexto.

Assim, tem-se como objetivo principal identificar como empresários do setor calçadista da cidade de Patos- PB, especificamente os associados à ASSPA (Associação dos Sapateiros de Patos), percebem a influência das forças competitivas presentes no setor. Para isso, foram abordados as forças competitivas de Michel Porter (1991) e feito a verificação de

quais dentre as cinco forças competitivas são aquelas que se sobressaem no setor, na percepção dos pesquisados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Segundo Tavares (2010, p.254) o termo estratégia é uma expressão bastante antiga, surgida no século IV a.C. derivada do grego *strategose* significa “a arte do general” e refere-se a arte de dirigir forças militares durante um conflito. Mas, neste trabalho a palavra estratégia é utilizada com precisão no seu significado, trata-se da estratégia empresarial voltada para a competitividade.

Keller (1997) destaca que a essência do planejamento estratégico é a criação de um conjunto de iniciativas que permitam manter a estabilidade ou ganhar uma nova posição apesar de uma série de discontinuidades, ameaças inesperadas e mudanças surpreendentes. Zaccarelli (2002, P. 72) relata que a “estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio, e preparação para obter vantagens nas interações”. As estratégias movimentam os pensamentos, elas guiam e mostram o caminho a seguir, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, mais é um guia, não necessariamente devem ser seguidas rigidamente, é preciso flexibilidade para que possa tomar as decisões corretas em cada situação.

Barbosa e Teixeira (2003 p. 32) relatam que: “Possuir um comportamento estratégico definido é questão de sobrevivência para uma pequena empresa. Quanto menor a empresa, mais importante a estratégia”, assim, percebe-se que, acordar para a competitividade não deve ser algo visionado apenas por empresas de grande porte, mas sim, para qualquer organização que queira sobreviver no mercado.

As estratégias competitivas são utilizadas para que seja alcançada a vantagem competitiva. Porter (1986) diz que uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Tavares (2010, p.175) diz que “Vantagem competitiva tem como base as estratégias de como a empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para os clientes”. Já na opinião de Oliveira (2012, p.231) “Vantagem competitiva é aquele algo a mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais as empresas está, efetivamente, capacitada

a atuar de forma diferenciada”. Porter (1991, P. 10) também opina a respeito dizendo que:

Estratégia competitiva é a procura de uma posição competitiva cabível em uma organização, a arena primordial, na qual acontece a concorrência. A estratégia competitiva busca firmar uma posição rentável e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da empresa.

Com esses conceitos bastante precisos, é possível ter uma noção do que consiste ser vantagem competitiva, que em resumo, nada mais é do que: tomar como embasamento o uso das estratégias para que possa se tornar diferenciada de seus concorrentes.

A composição estrutural da organização tem uma possante influência na determinação das regras competitivas. Forças externas em geral afetam todas as empresas, o ponto fundamental encontra-se nas distintas habilidades das empresas em lidar com elas. Este estado depende das cinco forças competitivas.

2.1.1 As Cinco Forças Competitivas

Com base no conceito de estratégia, Porter (1986) apresentou um modelo teórico que se consagrou ao longo dos anos como uma das ferramentas competitivas mais poderosas de análise do ambiente competitivo das organizações, são as cinco forças. De acordo com os estudos realizados por Porter (1986) as cinco forças norteiam os gestores a ponderarem o macro ambiente que circunda a organização e conduz a tomada de decisões para o processo de gestão estratégica. Essas cinco forças são:

1. A ameaça de entrada de novos concorrentes;
2. O poder de negociação dos fornecedores;
3. O poder de negociação dos clientes;
4. A ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substituto e
5. Rivalidade entre empresas concorrentes;

Esse modelo das cinco forças competitivas está intimamente ligado com as definições de estratégias, ele permite encontrar fatores que determinam a atratividade e o bom posicionamento da empresa através da escolha da estratégia competitiva.

Para Rodrigues (2010, p.20) “O Modelo das Cinco Forças proposto por Porter é útil e constitui uma robusta ferramenta de trabalho para os gestores, sendo que a sua aplicação deve ser complementada com o uso de outras ferramentas de análise de estratégia”.

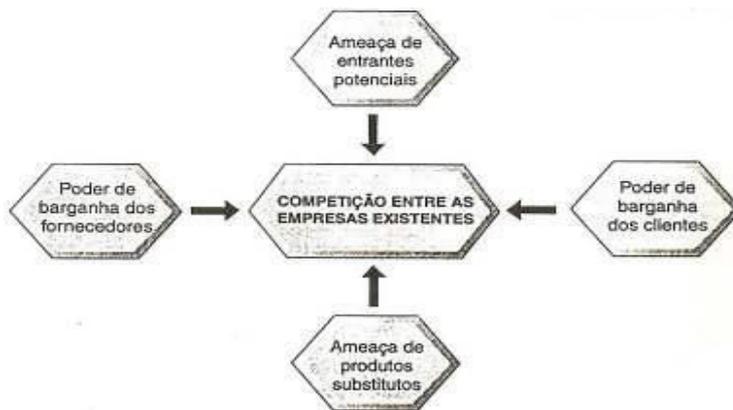


FIGURA 1 – O modelo das Cinco Forças de Porter para a lucratividade de mercado

Fonte: Estratégia Competitiva – Michael E. Porter

È possível observar na figura como é importante que as forças sejam usadas simultaneamente, sendo que as mesmas estão interligadas, e todas apontam para a rivalidade entre concorrentes, fazendo assim com que se chegue à conclusão de que todas as outras forças são utilizadas para que as organizações estejam sempre à frente de seus competidores.

2.1.1.1 Primeira Força: Ameaça de novos competidores

A lucratividade é influenciada pelos concorrentes atuais e também potenciais. Como defesa contra esta possibilidade de novos competidores existem barreiras de entradas que dificultam o ingresso de novas empresas. As barreiras podem tomar disparidade de formas tais quão necessidades tecnológicas, barreiras fiscais, políticas, entre outras. O governo é um importante aliado quando correlacionando a barreiras de entradas, ele atua por meio de restrições, mas também pode atuar como incentivador e eliminar barreiras existentes para a criação de concorrência. Seis fontes foram mencionadas por Porter (1986, p. 25-31) como sendo as principais barreiras:

- Economias de escala: essas economias impedem a entrada forçando o aspirante a lançar-se à larga escala ou a aceitar uma desvantagem de custo.
- Diferenciação do produto: a identificação de marca cria uma barreira forçando os recém-chegados a realizar pesadas despesas para quebrar a lealdade dos clientes.
- Necessidades de capital: a necessidade de investir um grande montante de recursos financeiros para competir cria uma barreira à entrada, particularmente se o capital é exigido para gastos não recuperáveis em

publicidade antecipada ou em pesquisa e desenvolvimento

- Acesso aos canais de distribuição: o novato no setor deve, naturalmente, assegurar a distribuição de seu produto ou serviço.
- Desvantagem de custo independente de escala: as empresas já instaladas podem ter vantagens de custo não disponíveis aos competidores potenciais, independentemente de seu tamanho e economias de escala atingíveis. E,
- Política governamental: o governo pode limitar ou mesmo vetar a entrada setores através, de controles tais como exigências de licença e limites para acesso a matérias-primas.

Essas barreiras agem de forma que dificultam, e muitas vezes impedem que haja entrada de novos concorrentes no mercado, fazendo assim que não haja evasão da clientela.

2.1.1.2 Segunda Força: Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Substitutos são aqueles que desempenham as mesmas, ou quase as mesmas funções do produto. A ameaça de substituto é determinada pela possibilidade de outro produto satisfazer a necessidade do freguês. Bethlem (2009) cita alguns fatores que se tornam determinantes para existência de ameaça de substituto, entre os citados estão: o preço relativo dos substitutos que muitas vezes são considerados mais vantajosos e, o custo do substituto que pode ser menor ou bem menor.

Do ponto de vista estratégico a ameaça de substitutos demanda grande atenção, sujeitos a tendência ou preço em relação aos produtos do setor. Os produtos substitutos logo entram em cena e se alguns acontecimentos aumentam a competição no setor gera uma redução no preço ou melhoria no desempenho.

2.1.1.3 Terceira Força: Poder de negociação dos compradores

O poder de negociação dos compradores é um fator de grande importância já que pode afetar a rentabilidade da empresa. Nesse poder o consumidor determina até que ponto eles retêm parte do valor criado para eles mesmos e parte do retorno que ficará para a empresa (TAVARES 2010). Os clientes são os donos da empresa. A empresa existe para satisfazer às necessidades e desejos e aspirações de seus clientes. Segundo Porter (1999), o poder de negociação torna-se uma ameaça maior se apresentar alguns fatores, entre eles:

- Uma concentração de compradores maior do que concentração da empresa fornecedora;
- Custos de mudanças baixos em relação ao do fornecedor;
- Informação;
- Existência de produtos substitutos: assim há o fortalecimento do comprador;
- Pull: Influência de um comprador na compra de outro;
- Falta de lucro do comprador:
- Apresentar capacidade na cadeia de produção: tornando capaz a possibilidade de fornecimento próprio.

No geral, os clientes ou consumidores têm papel muito importante para o planejamento e direcionamento das ações da empresa. De acordo com a circunstância, eles possuem uma capacidade de exigir preços mais baixos, aumento nos descontos, pagamentos mais alargados, entre outras formas de barganha.

2.1.1.4 Quarta Força: Poder de Negociação Dos Fornecedores

É semelhante com o poder de negociação dos clientes. Eles determinam quanto os fornecedores, e não a empresa para quem fornecem, irão se apropriar do valor criado para as empresas compradoras. TAVARES (2010) relata que “O relacionamento com o fornecedor pode permitir a empresa o liberamento de custos de estoques”. Alguns fatores citados por Bethlem (2009) podem influenciar nos determinantes de poder dos fornecedores, pode-se citar como exemplos:

- A concentração de fornecedores;
- Importância do volume para o fornecedor: Se o comprador não representa uma parte substancial do fornecedor este tende a usar seu poder, caso contrário ele procura proteger a relação.
- Diferenciação dos insumos.

Em resumo, o poder de negociação com os fornecedores é de extrema necessidade, 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.

2.1.1.5 Quinta Força: A Intensidade da Rivalidade

A intensidade da rivalidade atua de forma análoga a ameaça de entrada. É uma disputa

dentre várias empresas para conseguir uma posição dominante no mercado. Rodrigues (2010, p.14) expõe que “A rivalidade ocorre porque um, ou mais concorrentes, se sentem pressionados, ou se apercebem de uma oportunidade para reforçar a sua posição”. Bethlem (2009) cita determinados fatores que conduzem a um aumento dessa realidade:

- Crescimento no ramo;
- Diversidade de Competidores;
- Diferença de produtos: competição por preço e serviço chegando à criação de submercados separados pelas preferências e lealdades dos clientes;
- Interesses empresariais: A importância do sucesso faz com que as empresas lutem mais por esse sucesso aumentando a rivalidade;
- Barreira de saída: mantém as empresas competindo em negócios não tão lucrativos na esperança de dias melhores.

Esses fatores aumentam a intensificação dessa rivalidade, porque fazem com que as empresas queiram cada vez mais competir e não desistam do mercado alvo. Também ocorrem algumas barreiras semelhantes à entrada de novos competidores, porque o objetivo a ser alcançado é o lucro e uma posição líder no mercado.

Na elaboração da estratégia competitiva, as cinco forças supracitadas devem ser consideradas na definição de ações ofensivas e/ou defensivas de modo a criar uma posição confortável para a entidade independente da sua proporção, sendo que correlacionadas as empresas de micro e pequeno porte torna-se algo maior que apenas possuir uma posição confortável, se tornando uma questão de sobrevivência.

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo o SEBRAE, o disposto no artigo 3º da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, criada pelo Governo Federal em 2006, considera-se MPE, a sociedade empresarial a sociedade simples e o empresário individual devidamente registrado na Junta Comercial do Estado ou no Cartório de Registros das pessoas jurídicas, conforme o caso, desde que as microempresas auferam em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00, as pequenas empresas uma receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou superior a R\$ 2.400.000,00.

Segundo estudos realizados pelo SEBRAE, o número de Micro e Pequenas Empresas (MPE's) crescem cada dia mais no país elas proporcionam diversos benefícios ao consumidor, mercado e economia interna e externa, pode-se assim citar como alguns destes feitos, a

ampliação da empregabilidade, estímulo à competição econômica, inovação em produtos e serviços entre outros, conforme dados do IBGE as MPE's representam 20% do PIB (Produto Interno Bruto) do país.

A TEA (Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial) é um dos métodos de pesquisa da GEM (Global Entrepreneurship Monitor - Programa Empreendedorismo), onde é feita a avaliação anual da atividade empresarial, aspirações e atitudes dos indivíduos em uma ampla gama de países, a TEA indica que em 2010 uma boa parte dos empreendedores brasileiros iniciava seu empreendimento por conta da necessidade e não proporciona oportunidade, essa realidade não mudou muito nos últimos três anos.

Para a sobrevivência no mercado as MPEs precisam ser competitivas, capazes de encarar a concorrência em um mundo sem fronteiras comerciais. É necessária uma preparação melhor para o empreendedor brasileiro. Esta condição atribui alterações no comportamento da sociedade e constitui-se numa fonte geradora de vantagens competitivas, sustentando os vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre empreendedores, onde todos os elos estão entrelaçados: sociedade, governo, organizações empresariais, instituições de crédito, pesquisa e ensino.

De acordo com Amaro e Paiva (2004), o número de micro e pequenas empresas, só no Nordeste, somam um total de 277.970 estabelecimentos, essas empresas caracterizam-se como um dos principais pilares de sustentação da economia local. Segundo dados do Sebrae-PB (2013) 92.636 mil empresas paraibanas são de micro e pequenas porte. Além de a Paraíba ter um grande número de MPEs, a produção de calçados configura-se como uma das atividades industriais mais tradicionais e com expressiva participação de MPEs, sendo João Pessoa, Campina Grande e Patos os principais fabricantes e comerciantes calçadistas do Estado.

2.2.1. O setor Calçadista e Pólo Coureiro da Cidade de Patos – PB

Segundo Alves (2005) o município de Patos localiza-se no Sertão Paraibano e, é considerado o mais importante centro comercial, industrial e de serviços dessa microrregião. Kehrle e Moutinho (2005) afirmam que embora não haja existência de registros é muito provável que a produção de calçados, no município de Patos, tenha começado a desenvolver-se somente na década de trinta. Alves e Moutinho (2006) dizem que Patos detém uma importante parcela do setor tradicional produtor de calçados do Estado, onde esse arranjo é

constituído apenas por Micro e Pequenas Empresas e possui uma significativa presença de produtores informais.

A estrutura das empresas é, na sua maioria, de tipo familiar com atividade em que algumas etapas ainda são artesanais, o que favorece as MPEs por não necessitar de grande número de funcionários e não precisar de assaz sofisticação maquinaria. Alves (2005) diz que a cidade de Patos é responsável por 64% da produção total de calçados da Paraíba.

2.2.1.1. Associação Dos Sapateiros De Patos (ASSPA)

A Associação dos Sapateiros de Patos (ASSPA) foi fundada pelo Senhor Silvan Firmino Costa, no ano de 1987 e hoje tem como presidente o Senhor Veridiano da Silva Martins, mais conhecido como Viana. Segundo o senhor presidente, o pólo possui uma ativa participação na vida dos seus associados, embora alguns deles não compareçam na associação, além de ser efetuadas reuniões para que seja feito o acompanhamento dos micro e pequenos empresários, a associação cede benefícios, tais como cursos profissionalizantes, programa de habitação e doação de alimentos.

Lima (2012) descreve a ASSPA como um centro organizador dos sapateiros da cidade, por ser uma peça fundamental para o pólo calçadista e dar auxílio aos trabalhadores e manter o caráter cooperativo do setor. Recentemente foi inaugurado um pólo calçadista, sendo este também para habitação dos sapateiros e fabricação dos produtos, em vista que na sua grande maioria os calçados eram fabricados nas casas dos mesmos, incomodando os vizinhos com o odor forte dos produtos utilizados, alguns já residem no local, outros estão ainda em processo de transferência. Este pólo recebeu o nome de Pólo Coureiro Calçadista Pedro Leitão. e localiza-se no bairro do Monte Castelo.

A Associação está em processo de atualização de seus dados. Mas, pelo que já foi avaliado, em um todo, a cidade possui 185 (cento e oitenta e cinco) empresas no ramo calçadista, sendo que apenas 80 delas são associadas a ASSPA, e dentre essas sua grande maioria são empresas informais, contendo apenas em seus registros de empresas associadas, apenas 10 (dez) empresas formalizadas.

O Pólo coireiro-calçadista da cidade busca uma atenção maior do poder governamental, e aos poucos vem conseguindo um crescimento e uma visibilidade melhorada, a estrutura física esta sendo aprimorada com a criação do pólo no bairro do Jatobá, com a produção afastada do centro cidade e das pessoas, com isso pretende-se ter o crescimento da produção. A qualificação da mão de obra é feita através de cursos oferecidos pela própria

ASSPA na sede da associação, ensinando todo o processo de fabricação dos calçados, assim, está sendo gerada uma possibilidade mais abrangente de crescimento profissional, econômico, além de fortalecer a auto-estima dos profissionais trabalhadores, entendendo que o seu trabalho esta sendo, mesmo que aos poucos, valorizado.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva, que de acordo com GIL (2002) traz como objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Também é abordado um estudo explicativo, pois, aprofunda o conhecimento da realidade explicando a razão e o porque das coisas. Foi adotado, em relação ao tipo de pesquisa, um estudo de caso, que para Martins e Lintz (2012) trata-se de uma pesquisa cujo objetivo é o de estudar uma unidade que se analisa profunda e intensamente.

Quando tipologia fez-se uma investigação com a utilização de métodos qualitativos, também conhecido como pesquisa empírica e, quantitativos. Para Richardson (1999, p.80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Por outro lado temos a pesquisa quantitativa que segundo MARTINS e LINZ (2012) em uma pesquisa quantitativa é possível mensurar ou medir variáveis.

A população da pesquisa formou-se pelos produtores do pólo coiureiro-calçadista de Patos/PB, mais designadamente entre os associados do ASSPA. Em relação à amostra, que segundo OLIVEIRA (2006) é um subconjunto da população, foi feita a coleta de dados com 10 (dez) participantes, relativo a 100% (cem por cento) das empresas formalizadas, onde os mesmos eram donos das pequenas fábricas.

Para realização do trabalho foi efetuado a aplicação de um questionário com questões fechadas, afirmativas ordenadas e cobrindo as cinco variáveis, que são justamente as cinco forças de Porter (2009) (barganha dos fornecedores, barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e intensidade de rivalidade), usando uma escala do tipo Likert: partindo do discordo totalmente (1) até o concordo totalmente (5).

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Pesquisa foi realizada na associação dos sapateiros de Patos, a ASSPA, mais precisamente com as MPEs do setor, que a ela são associadas, da cidade de Patos- PB que se encontram regularmente formalizadas. A associação possui hoje dois endereços, já que foi aberto outro pólo na cidade, o mais antigo deles se localiza na Rua José Genuíno Nº 30 no Centro e o outro no Monte Castelo. Porém, as empresas nas quais foi realizada a pesquisa ainda estão espalhadas pelos bairros da cidade.

Existe um projeto para realocação de todos os sapateiros para um só conjunto habitacional localizado no Bairro do Jatobá, mas ainda estão em processo de mudança. Algumas empresas possuem galpões, no qual é realizada a fabricação dos produtos, em outros casos essa produção é realizada nas salas das casas dos proprietários, com uma estrutura um tanto precária, onde o cheiro dos materiais utilizados, que são bastante fortes, incomoda a vizinhança.

A pesquisa foi realizada com todas as empresas formais associadas, totalizando 10 empresas. Observou-se que 90% dos entrevistados eram do gênero masculino e 10% eram do gênero feminino. Em relação à faixa etária 9% dos entrevistados possuem até 30 anos de idade; 9% de 31 a 40 anos; 36% de 31 a 40 anos de idade e 46% possuem mais de 50 anos. No que se refere ao nível de escolaridade, constatou-se que 30% são alfabetizados 60% possuem o ensino médio completo e 10% possui ensino superior incompleto. Quanto ao tempo de trabalho na empresa todos fazem mais de 20 anos.

Para identificar qual das forças competitivas existentes no mercado possui mais influencia no setor de acordo com a percepção dos micro e pequenos empresários foi adotado a teoria das Cinco Forças Competitivas de Michel Porter (1995), o qual afirma que uma organização se destaca em um mercado competitivo, graças a cinco forças existentes no mercado que são: rivalidade entre empresas concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substituto.

Partindo dessas cinco forças competitivas propostas por Porter (1999) foi elaborado um questionário contendo perguntas para cada tipo de estratégia, somando 10 questões no total e as alternativas das respostas foram elaboradas pela escala: discordo totalmente, discordo, concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente. Com a finalidade identificar e analisar as das cinco estratégias a empresa utiliza na busca de vantagem competitiva. A partir das respostas coletadas, os dados passaram pelo processo de tabulação para construção dos gráficos e posteriormente foram analisados e obtiveram os seguintes resultados a seguir.

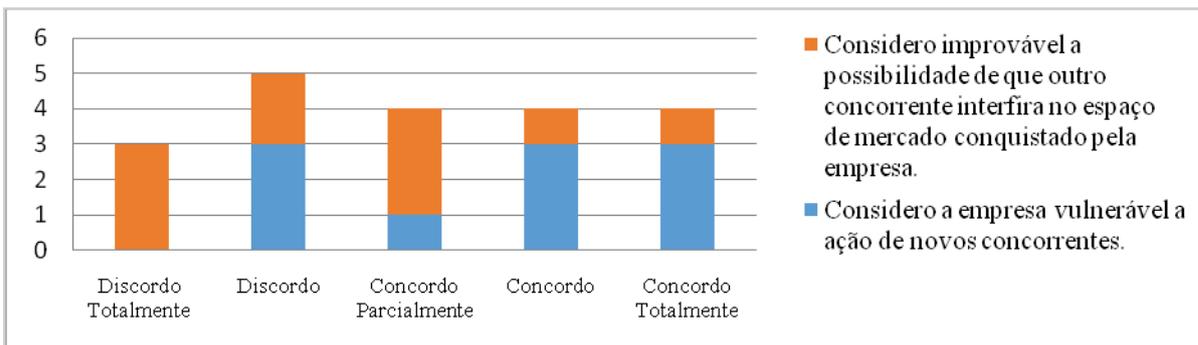


Gráfico 1: Ameaça de novos competidores

Fonte: Elaboração Própria

As duas primeiras questões estavam relacionadas à força competitiva ameaça de novos concorrentes, com intuito de identificar como os micros empresários enxergam a influência de novos competidores no mercado. O primeiro ponto abordou a possibilidade de outro concorrente interferir no espaço do mercado, e foi observado que 30% discordaram totalmente da afirmativa, 20% discordaram 30% concordaram parcialmente, 10% concordam e 10% concordam totalmente com a afirmativa. Fazendo assim com que seja claramente perceptível que ainda é precária a preocupação desses atores em relação aos concorrentes.

Na segunda alternativa foi relatado que 30% dos entrevistados discordam que a empresa seja vulnerável aos novos concorrentes, 10% concordam parcialmente, 30% concordam e 30% concordam totalmente com essa asseveração. O resultado dessa afirmativa evidencia que a preocupação sobre a existência de novos concorrentes no mercado é algo que ainda não abrange a devida importância por todos os empresários, visto que este é um ramo de alta competitividade, acredita-se que o uso das barreiras citadas por Porter (1986) deve ser utilizado como o melhor meio de defesa para esses gestores.

Outra questão indagada foi a respeito das ameaças de serviços ou produtos substitutos, e uma única afirmativa foi feita, nessa mesma foi dito que o atual ambiente de mercado intensamente competitivo possibilita o surgimento de produtos procedentes da concorrência, nisto, 50% concordaram totalmente, 20% concordaram, 10% concordaram parcialmente e 20% discordaram, como se pode observar no gráfico a seguir, sendo assim ficou evidente que os micros empresários entendem que novos produtos podem a vir a surgir da concorrência, com preços mais baixos, fazendo com que haja evasão de clientela, mostrando que sua maioria está atenta a mudança no mercado e procuram sempre se adequar as necessidades de seus clientes, procurando sempre satisfação dos mesmos, em busca de sua fidelização.

A busca por estratégias sustentáveis é uma ótima saída para compensação das incertezas desse ambiente, como o ambiente vem tendo um crescimento espalhafatoso, e a concorrência emanam crescimento com agilidade, utilizando essas estratégias é possível

manter-se competitivo, além de fazer a diminuição de gastos, quando, por exemplo, controla-se e monitora o consumo de energia, faz-se captação e reaproveitamento de água durante a produção, ou até mesmo fazendo uso de matéria prima sustentáveis para a fabricação das peças. Os clientes da atualidade buscam a qualidade de seus produtos e se preocupam com o meio ambiente.

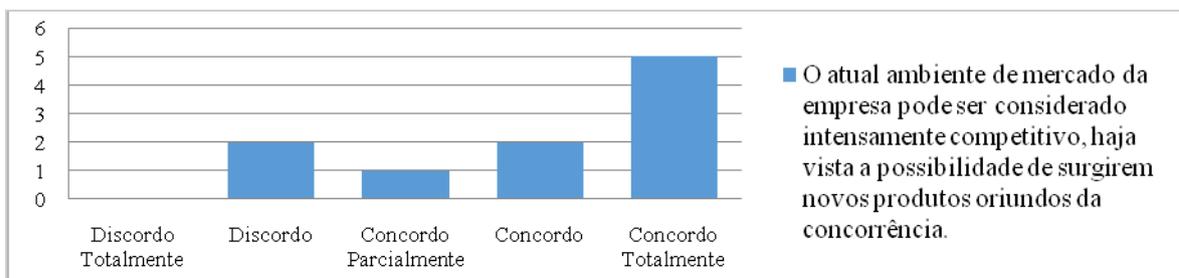


Gráfico 2: Ameaça de produtos e serviços substitutos:

Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao poder de negociação com os fornecedores foram aplicadas três questões. A primeira delas se tratava sobre a prioridade imposta pelos fornecedores a empresas de maior porte e 60% dos entrevistados responderam que concordam totalmente com a afirmativa, 30% concordam e 10% Concordam parcialmente. Sendo assim, é visível que na percepção dos micros empresários a ligação dos fornecedores e empresas de porte maior é de maior importância para quem fornece, já que eles compram em grande número e acabam levando aos fornecedores a um lucro mais abarçante, assegurando o que Behlem (2009) afirmou quando disse que o volume é fator importante para o fornecedor durante a negociação.

A Segunda afirmativa tratava-se sobre o poder de negociação de alguns fornecedores por ser limitado o número de algumas matérias primas que os mesmos que possuem, sendo assim 60% dos entrevistados concordaram totalmente com a afirmativa, 30% concorda e 10% concordam parcialmente com a questão. Mostrando que quando os fornecedores são os únicos a possuir a matéria prima, ou quando o produto é de difícil acesso, o fornecedor impõe seu preço com maior facilidade, afirmando o posicionamento de diferenciação de insumo de BETHLEM (2009).

O terceiro e última ponto abordado sobre esse tema foi sobre a dificuldade em estabelecer parcerias com os fornecedores, 40% discordam totalmente, acreditam que essa dificuldade não existe, 20% discorda, 10% concorda parcialmente e 30% concorda totalmente com a afirmativa. Assim, é notável que sua maioria não enxerga dificuldades em estabelecer essas parcerias, mas, ainda existem gestores que não consegue firmar elo seguro com os seus fornecedores, e, como Tavares (2010) relata é importante o relacionamento com o fornecedor,

pois, permiti a empresa uma diminuição de seus custos. Acredita-se que na sua pluralidade essas parcerias não ocorrem por falta de uma boa comunicação. Podem-se observar esses dados no próximo gráfico.

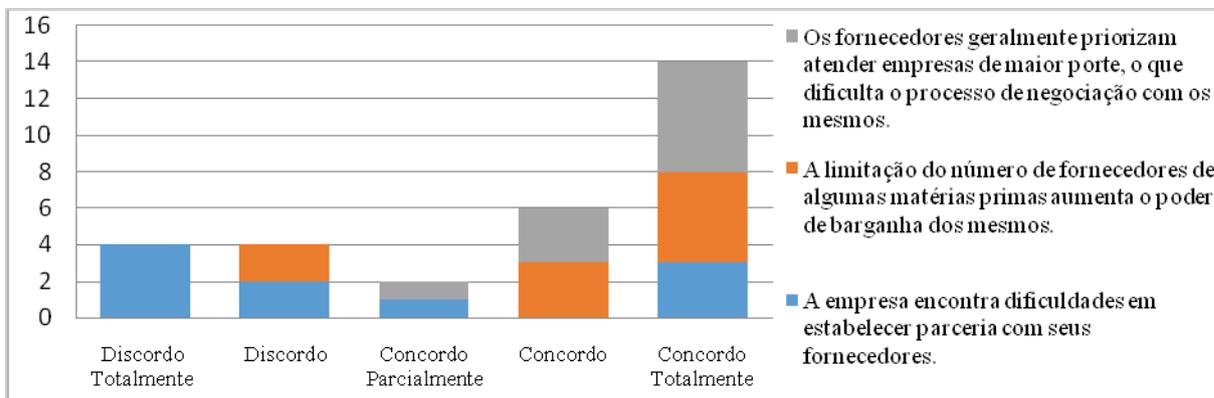


Gráfico 3: Poder de Negociação com os Fornecedores

Fonte: Elaboração Própria

A respeito do poder de negociação dos clientes, perguntou-se primeiro se a presença de muitos concorrentes possibilita maior poder de barganha dos clientes, por possuírem maior poder de escolha, 40% dos entrevistados concordaram totalmente, 30% deles concordaram, 20% discordaram e 10% discordaram totalmente. A maioria concorda que sim, mas, há os que discordam da afirmativa, acredita-se que seja devido à lealdade dos clientes, existem aqueles, que por mais que o preço seja mais acessível em outros pontos comerciais, eles se fidelizam por diversos motivos distintos a algumas empresas. Mas, é importante ressaltar que o consumidor atual está mais criterioso e busca informações adicionais antes de efetivar a compra, e a informação é um fator crucial.

A outra questão assegurava que a empresa busca adequar seus produtos de acordo com as necessidades de seus clientes, buscando assim, vantagem em relação ao concorrente, 40% dos entrevistados concordam totalmente com a afirmativa, 50% concordam, e 10% concordavam parcialmente, mostrando assim, que todos eles têm preocupação em atender às necessidades de seus clientes, e possuem a consciência de que os clientes são seus verdadeiros padrões, confirmando a teoria de Bethlem (2009) que empresa existe para satisfazer às necessidades, desejos e aspirações de seus clientes. Como se pode observar no gráfico a seguir.

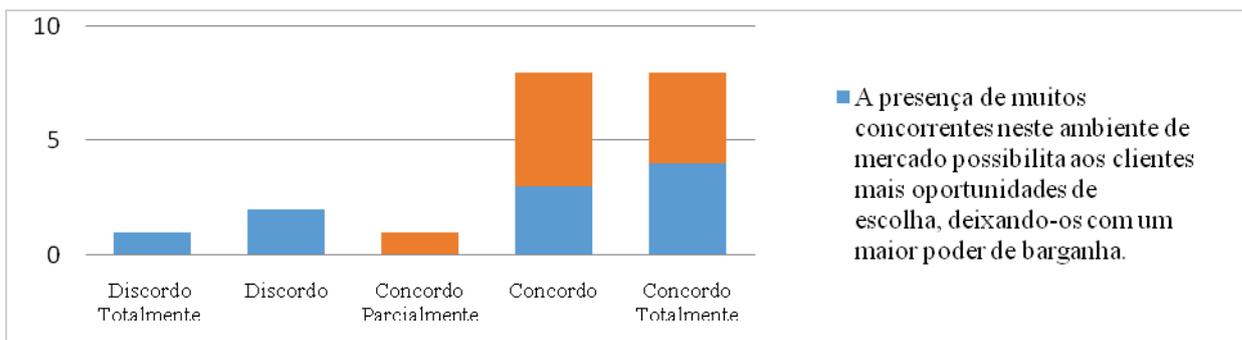


Gráfico 4: Poder de Negociação dos Clientes

Fonte: Elaboração Própria

E por fim, as últimas questões aplicadas foram a respeito da última força estudada, a intensidade de rivalidade entre os concorrentes, perguntou-se aos entrevistados se a empresa prioriza os serviços de pós venda, enxergando neles a garantia de fidelização de seus clientes, nisso, 70% concordaram totalmente, e 30% concordaram. Como pode ser notada, a preocupação com a fidelização de seus clientes através da pós-venda é algo existente entre todos os entrevistados. É esse feedback em relação ao produto é fundamental até para verificar se ocorreu alguma falha para que a mesma seja solucionada.

A segunda pergunta em relação a essa força foi se eles concordam que a rivalidade nesse segmento estimula a capacidade competitiva e os obriga a terem uma visão mais estratégica, sendo que 30% concordaram totalmente, 40% concordaram parcialmente e 20% discordaram, onde foi possível observar que uma minoria ainda não possui uma percepção abrangente para a visão estratégica como arma de competitividade, e os demais acreditam que é necessário fazer utilização de algumas estratégias para se estar sempre à frente dos concorrentes. Como pode-se observar no gráfico abaixo:

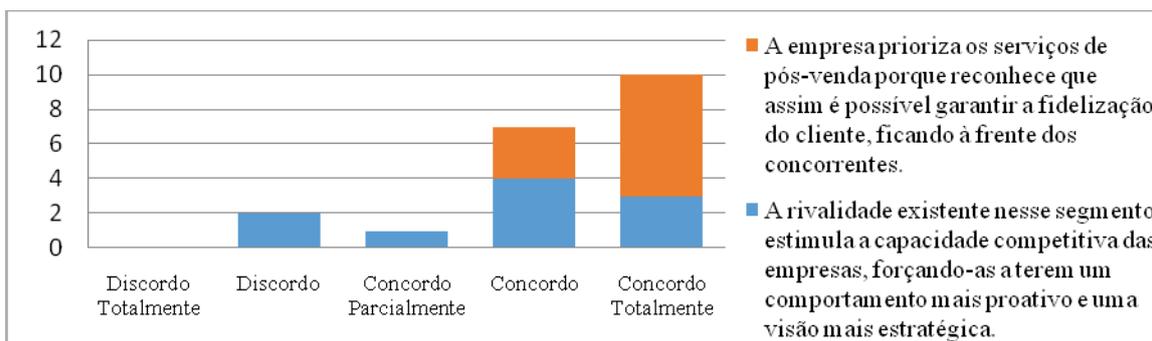


Gráfico 5: Intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

Fonte: Elaboração Própria

Dessa análise constatou-se que em diversos pontos as opiniões dos entrevistados se dividem. Mostrando assim, que uns possuem uma mentalidade mais voltada para a competitividade do que outros. Pode-se chegar à conclusão de que as forças que tiveram

maior destaque de acordo com os resultados obtidos foram poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos/serviços substitutos e a intensidade a rivalidade.

Visto que a maioria concordara ao responder o questionário que, por existir um grande número de concorrentes eles possuem informações e assim, tendem a possuir um maior poder de negociação e todos eles responderam que buscam adequar os seus produtos as necessidades de seus clientes. O cliente é a chave de tudo, é a ele que se tem que agradar, de alguma forma ele é quem dita as regras, é o grande e superior chefe, e é mais que justo que esse ponto seja um dos que possuam maior destaque em comparar com as demais forças, sem deixar de compreender que todas elas advêm de importância.

Em relação aos substitutos também notou-se que há grande preocupação entre os gestores, foi observado que sua maioria está atenta a alteração no mercado e procuram consecutivamente se apropriar as necessidades de seus fregueses, buscando sempre satisfação dos mesmos, em busca de sua fidelização. Oito de dez entrevistados concordaram que existe a possibilidade de criação de novos produtos oriundos da concorrência. Esse tipo de produto depende também de um fator denominado “moda” ou “tendência de consumo da atualidade” que tem uma rotatividade muito elevada, e os gestores precisam estar sempre atentos a qualquer novidade que venha a surgir, é fundamental para manter-se sempre competitivo.

Os dados revelaram também que a intensidade de rivalidade teve grande destaque entre os gestores entrevistados, visto que todos eles, disseram que priorizam o pós-venda considerando esse uma forma de fidelizar o cliente e deixar o concorrente para trás, e a maioria respondeu também que, a rivalidade acaba que forçando os calçadistas a terem uma visão mais estratégica e um comportamento mais competitivo. Como esses dois pontos foram os que tiveram mais concordância entre os entrevistados, faz-se concluir que, são os que na visão e percepção dos mesmos, são eles os que mais influem no seu ambiente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão de quais são as principais forças competitivas presentes no setor calçadista na percepção dos micros empresários da cidade de Patos- PB foram feita neste trabalho, a pesquisa se propôs a efetuar a identificação de quais forças competitivas são mais utilizadas para busca de vantagem competitiva, a partir do referencial teórico e da abordagem das MPEs associadas á ASSPA (Associação dos Sapateiros de Patos), que destacam a visão competitiva dos micro e pequenos empresários.

Foi observado que frequentemente, a mão-de-obra familiar e o método de produção trazem característica artesanal predominante. E a não utilização de grande quantidade nem variedades de máquinas, reafirma esse aspecto. O baixo nível tecnológico, provavelmente, está associado ao baixo nível de instrução dos proprietários das empresas, aliado ao problema financeiro. Cursos profissionalizantes são oferecidos pela ASSPA, fazendo assim com que eles se capacitem e aprimorem seu trabalho, os que trabalham para outros e os que abrem seu próprio empreendimento.

E foi evidenciado pelos resultados quantitativos que de acordo com os entrevistados, três, das cinco forças, obtiveram maior projeção, o poder de barganha dos clientes, ameaças de produtos/serviços substitutos e a intensidade da rivalidade dos concorrentes. Mas, acredita-se que as organizações pesquisadas ainda podem aprimorar sua visão organizacional. Fazer, por exemplo, parcerias com seus fornecedores é um grande passo para ficar a frente no mercado, e a maioria ainda tem dificuldade em estabelecer esse vínculo, criar novos meios de fidelização, conhecer o trabalho dos concorrentes, estarem atento a novos entrantes, entre outros possíveis atos, pode tornar as organizações cada vez mais competitivas.

Como contribuição para o ambiente acadêmico, o artigo buscou contribuir com os estudos organizacionais, promove o aprofundamento sobre o tema, ajuda na contribuição para o conhecimento da sociedade e possibilita a mensuração da importância da atuação do consumidor dentro das estratégias escolhidas por estas empresas. Já para as empresas pesquisadas demonstram o quanto é emergente necessidade das organizações entenderem o peso e a acuidade que as estratégias regem sob seu contexto, com a realização dessa pesquisa pode-se fazer com que os entrevistados percebessem que todas as forças competitivas, de alguma forma, mesmo algumas tendo maior visibilidade que outras, influem no seu ambiente, e percebessem o quanto é importante serem competitivos para que não fiquem para trás no mercado.

Por fim, com base nos resultados deste trabalho o estudo possibilita estimular novas pesquisas, o surgimento de novos questionamentos, e ampliar as reflexões acerca do tema estudado, envolvendo também as empresas de grande porte.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

ALBUQUERQUE, Flávia. Agência Brasil. **Faturamento de micro e pequenas empresas deve crescer, diz levantamento do Sebrae**. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2012-10-17/faturamento-de-micro-e-pequenas-empresas-deve-crescer-diz-levantamento-do-sebrae>> Acesso em: 15/08/2013

ALVES, Janaína da Silva. **Obstáculos e potencialidades à competitividade das micro e pequenas empresas de calçados da Paraíba**: um estudo da cooperação, do aprendizado e da inovação. Universidade federal da Paraíba centro de ciências sociais aplicadas programa pós-graduação em economia curso de mestrado em economia, João pessoa – PB, 2005.

ALVES, Janaina da Silva; MOUTINHO, Lúcia Maria, **Análise dos obstáculos e potencialidades à competitividade das micro e pequenas empresas de calçados dos APL's de Campina Grande e de Patos**, XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

AMARO, Meiriane N.; PAIVA, Silvia M. C. A situação das micro e pequenas empresas. Disponível em: <www2.senado.gov.br/conleg/artigos/econômicas/SituacaodasMicro.pdf>. Acesso em: 28/01/2014..

BARBOSA, Jenny Dantas; TEXEIRA Rivanda Meira. Gestão Estratégica nas Empresas de pequeno e Médio Porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 3, p. 31-42, julho/setembro, 2003.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial**: Conceitos, processos e administração Estratégica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CONTADOR, José Celso. Formulação da Estratégia Competitiva para Micro e Pequenas Empresas por meio do Modelo de Campo de Armas de Competição. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.1, p.38-53, 2007.

GEM, **Global Entrepreneurship Monitor**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/What-is-GEM>>. Acesso em 27/01/2014

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE, **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>, acessado em 20/08/2013

IBGE, **Índice Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=251080>>. Acesso em 12/12/2013

IBPQ. **Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade**. Disponível em: <<http://www.ibqp.org.br/gem>>. Acesso em 28/01/2014

KEHRLE, L.; MOUTINHO, L. Competitividade presente e esperada de arranjos produtivos de calçados na Paraíba. **R. Econ. Contemp.**, Rio de Janeiro, 9(3):p671-697, set./dez.2005.

KELLER, George. Examining What Works in Strategic Planning. In: Peterson, Marvin W., Dill, David D., Mets, Lisa A., and associates. **Planning and Management for a Changing Environment: a handbook on redesigning postsecondary institutions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

LIMA, Ana Caroline Félix. **Empreendedorismo e desenvolvimento local**: Uma análise a partir do perfil empreendedor no pólo coureiro calçadista da cidade de Patos/PB, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. Ed. – 5. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. **Estratégia empresarial & Vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PINHEIRO, Roosevelt. Portal Brasil. **Mapadas Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>> Acesso em 25/08/2013.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____ **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____ **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7a edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael. Publicado originalmente sob o título How competitive forces shape strategy. Copyright © 1979 President and Fellows of Harvard College. Traduzido por Negócios em Exame, 26 de setembro de 1979. Revisado pela SDE em 1995.

_____ **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____ **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Nuno Miguel Henriques de Moura. Dissertação apresentada na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa para obtenção do grau de Mestre em Engenharia Civil – Construção, Lisboa, 2010.

SEBRAE, **Lei Geral das micro e pequenas empresas**. Disponível em <<http://leigeral.sp.sebrae.com.br/perguntasrespostas/perguntasrespostas.aspx>> Acesso em 25/08/2013.

SEBRAE, **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/pesquisas.asp>>. Acesso em 20/08/2013

SILVA, Cristiane Rocha et al. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a Pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. Organ. ruraisagroind., Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução á pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002