



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RENATA RAQUEL DOS REIS ALVES MORAIS

**APLICAÇÃO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER: UMA
ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DA EMPRESA VAREJISTA DO SETOR
CALÇADISTA GATO E SAPATO**

**CAMPINA GRANDE - PB
2018**

RENATA RAQUEL DOS REIS ALVES MORAIS

**APLICAÇÃO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER: UMA
ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DA EMPRESA VAREJISTA DO SETOR
CALÇADISTA GATO E SAPATO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Brunno Fernandes da Silva Gaião.

**CAMPINA GRANDE – PB
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

M827a Morais, Renata Raquel dos Reis Alves.

Aplicação das cinco forças competitivas de Porter [manuscrito] : Uma análise do ambiente competitivo da empresa varejista do Setor calçadista Gato e Sapato / Renata Raquel dos Reis Alves Morais. - 2018.

33 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.

"Orientação : Prof. Dr. Brunno Fernandes da Silva Gaião, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Estratégia empresarial. 2. Forças competitivas. 3. Varejo de Calçado. 4. Setor calçadista. 5. Vantagem competitiva. I.

Título

21. ed. CDD 658.401 2

RENATA RAQUEL DOS REIS ALVES MORAIS

APLICAÇÃO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER: UMA ANÁLISE
DO AMBIENTE COMPETITIVO DA EMPRESA VAREJISTA DO SETOR CALÇADISTA
GATO E SAPATO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Departamento de Administração e
Economia da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharela em Administração.

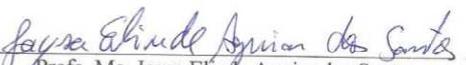
Área de concentração: Marketing.

Aprovada em: 27/11/2018.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Bruno Fernandes da Silva Gaião (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.ª Me. Débora Prazeres Balbino
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.ª Me. Jaysa Eliude Aguiar dos Santos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus avós, em especial, à Maria Morais Costa
(minha avó paterna), e aos meus pais, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Agradeço muito a Deus, por tudo, desde a oportunidade de ingressar em uma universidade, como por ter me dado forças ao longo da minha jornada nesse curso e para fazer esse trabalho de conclusão.

Aos meus avós, meu muito obrigada, por tudo, em especial, à Maria Morais (minha avó paterna), à senhora meu muito obrigada por tudo o que faz por mim, por me ajudar a realizar meus sonhos, por todo o seu amor, carinho, preocupação, apoio, contribuição, desde o início, desde sempre.

Aos meus pais, Maria das Dores e Ariosvaldo, meu muito obrigada por tudo o que fizeram e fazem por mim, desde sempre.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Brunno Gaião, meu muito obrigada por toda a sua colaboração, paciência, preocupação, conselhos, por ter acreditado em mim e não ter deixado eu desistir.

A alguns familiares, professores e amigos, por terem colaborado, de alguma forma, em algum momento do curso até aqui, meu muito obrigada.

À empresa concedente, pelas informações prestadas, meu muito obrigada.

“Todos são capazes de ver os aspectos exteriores, mas ninguém pode compreender o caminho segundo o qual forjei a vitória”

Sun Tsu – A Arte da Guerra (2006, p.34)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA	09
3	O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	12
4	AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	13
4.1	Ameaça de Rivalidade entre Concorrentes	14
4.2	Ameaça de Novos Entrantes	16
4.3	Ameaça de Produtos Substitutos	17
4.4	Ameaça de Fornecedores	18
4.5	Ameaça de Compradores	18
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
5.1	Classificação da Pesquisa	19
5.2	Técnicas de Coleta e de Análise de Dados	20
6	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	22
6.1	Caracterização da Empresa.....	22
6.2	Ameaça de Rivalidade entre Concorrentes.....	23
6.3	Ameaça de Novos Entrantes.....	24
6.4	Ameaça de Produtos Substitutos.....	25
6.5	Ameaça de Fornecedores.....	26
6.6	Ameaça de Compradores.....	28
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	30
	APÊNDICE I	33

APLICAÇÃO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER: UMA ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DA EMPRESA VAREJISTA DO SETOR CALÇADISTA GATO E SAPATO

Renata Raquel dos Reis Alves Morais*

Resumo

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, é de suma importância que as empresas busquem analisar o ambiente competitivo no qual estão inseridas, traçando estratégias que as coloquem em um nível de destaque em relação a seus concorrentes, conquistando posicionamento de mercado e lucratividade. No setor de calçados, onde há intensa competição, o processo de análise das cinco forças competitivas pode ser um fator decisivo para que uma empresa possa definir as estratégias que a possibilite ganhar vantagens competitivas, colocando-a em evidência em relação às demais de seu setor. Este artigo tem por objetivo analisar o ambiente competitivo da empresa varejista do setor calçadista Gato e Sapato, localizada na cidade de Campina de Grande – PB, a partir das cinco forças competitivas de Porter. Para sua construção, utilizou-se de pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso. O instrumento de pesquisa utilizado na coleta de dados foi o questionário com perguntas abertas aplicado ao administrador da empresa. A análise dos dados foi feita a partir da análise de conteúdo. Como resultado, após a análise do ambiente competitivo, foi constatado que o representante da empresa possui um entendimento consciente do seu mercado e que as forças competitivas com maior intensidade foram ameaça de rivalidade entre concorrentes e ameaça de produtos substitutos. Conclui-se, portanto, que a análise setorial é um instrumento bastante relevante para um melhor entendimento do ambiente competitivo de empresas de setores diferentes, inseridas em seus contextos locais, e oferece informações que as permitam melhor compreender os fatores mais significativos que levam a uma melhor tomada de decisões estratégicas.

Palavras-Chave: Estratégia. As Cinco Forças Competitivas de Porter. Varejo de Calçados.

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo, complexo e dinâmico, faz-se necessário que as empresas busquem analisar o ambiente no qual competem, traçando, assim, estratégias que as façam ganhar um papel importante em meio aos seus concorrentes, participação e posicionamento de mercado, e lucratividade.

Uma empresa consegue obter competitividade estratégica quando planeja e implementa com sucesso uma estratégia que permita criação de valor. Neste sentido, estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para se obter vantagem competitiva. Vantagem competitiva, por sua vez, é quando uma empresa

* Aluna de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I.
Email: renatarmorais5@gmail.com

implementa uma estratégia que seus concorrentes não conseguem copiar ou acham seus custos muito elevados para copiá-la (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Entretanto, a competição no mercado não é influenciada apenas pelos concorrentes diretos, mas também por outras quatro forças competitivas: novos entrantes, produtos substitutos, fornecedores e clientes (PORTER, 2004; 2009).

A estrutura de cinco forças desenvolvida pelo professor Michael Porter, identifica as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos locais e sob quais condições essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes. As cinco ameaças ambientais identificadas na estrutura de cinco forças de Porter, são: ameaça de rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de fornecedores e ameaça de compradores (BARNEY; HESTERLY, 2011; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

No setor de calçados, onde há intensa competição, o processo de análise das cinco forças pode ser um fator decisivo para que uma empresa defina as estratégias que a faça alcançar vantagens competitivas, colocando-a em um nível de destaque em relação às demais de seu setor. Portanto, para que de fato, isso ocorra, justifica-se a análise das cinco forças competitivas de Porter que são utilizadas para determinar a intensidade da competição e o potencial lucrativo de um setor.

O mercado brasileiro de calçados tem apresentado, em 2018, um número relevante na produção e faturamento. De acordo com a Associação Brasileira de Calçados – ABICALÇADOS, a produção de calçados terá um aumento entre 0,4% e 3,5%, podendo chegar entre 912,5 milhões e 940,7 milhões de pares, e uma expansão no faturamento de 4,5% a 6,6%, comparando-se com o ano passado, alcançando um valor entre R\$ 22,62 bilhões e R\$ 23,08 bilhões (SINDICALÇADOS – PB, 2018).

O Gira Calçados, um evento promovido pelo SEBRAE – CG e Sindicato da Indústria de Calçados do Estado da Paraíba (SINDICALÇADOS – PB), é voltado ao fortalecimento calçadista do Nordeste, região que detém 58% da produção do Brasil, tem edição anual em Campina Grande, na Paraíba, desde 2012. O Estado é forte na criação, pois ocupa atualmente o segundo lugar no ranking nacional na produção de calçados. São cerca de 200 milhões de pares/ano produzidos por 361 empresas que, segundo o Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil (2016), da ABICALÇADOS, geram 12 mil empregos diretos e 10 mil indiretos; ocupando o terceiro lugar em exportação, e o quarto lugar em relação à receita gerada com as exportações. O evento é exclusivo para compradores, micro e pequenas

empresas calçadistas de todo o país, e representantes de marcas nacionais (G1 – PB, 2017; GIRA CALÇADOS, 2018).

Em Campina Grande – PB, há uma intensa formação de mão de obra para o setor de calçados. Buscando capacitar mão de obra qualificada para o setor, o Instituto SENAI de Tecnologia do Couro e Calçado, na cidade, oferece quatro cursos gratuitos na área: Desenhista de Calçados, Confeccionador de Calçados, Líder de Produção e Modelista de Calçados (SINDICALÇADOS – PB, 2018). A existência destes cursos de formação demonstra a relevância do setor de calçados na cidade.

Diante desse contexto, define-se a seguinte questão de pesquisa: Como configura-se o ambiente competitivo de uma empresa varejista do setor calçadista da cidade de Campina Grande – PB quanto às cinco forças competitivas de Porter?

Assim sendo, o artigo tem por objetivo analisar o ambiente competitivo da empresa varejista do setor calçadista Gato e Sapato, localizada na cidade de Campina Grande – PB, a partir das cinco forças competitivas de Porter.

Esse trabalho tem por justificativa contribuir para um melhor entendimento do ambiente competitivo da empresa objeto deste estudo, bem como de empresas de diferentes setores inseridas em seus contextos locais, e assim oferecer informações que permitam uma melhor tomada de decisões estratégicas para as organizações.

2 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Estratégia tem origem na palavra grega *strategia*, *strategos* (general), *stratos* (exército), *ago* (liderança), *agein* (comandar), e significa a arte de um general em fazer guerra. Com o tempo, ganhou mais amplitude, relacionando-se com algumas vertentes, tais como, militar, econômica, política, psicológica; tendo como significados, planos, métodos ou manobras utilizados para alcançar um objetivo ou um resultado específico. Tem como sinônimos, habilidade, astúcia, esperteza (GRAMÁTICA.NET.BR, 2018).

O autor considerado como tendo sido o primeiro a escrever sobre estratégia foi Sun Tsu, no século IV a.C. Em seu livro A arte da guerra, o autor faz comentários como acerca da atuação dos generais em batalha, explorando pontos como a valorização dos pontos fortes, e o reconhecimento das fraquezas, assim como a necessidade de explorar oportunidades e proteger-se contra ameaças (SUN TSU, 2006).

Considerado o pai da estratégia militar moderna, Clausewitz define três alvos para vencer os inimigos: avaliação das forças, avaliar seus recursos e a sua disposição para lutar (COSTA et al., 2017).

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 4):

Uma **estratégia** é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Nesse sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer.

Ainda para os autores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 4) “uma empresa tem **vantagem competitiva** quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar”.

Uma empresa tem certeza de que sua estratégia resultou em uma ou mais vantagens competitivas quando os esforços dos concorrentes para copiá-la não deram certo. As empresas têm de entender também, que nenhuma vantagem competitiva é para sempre. A velocidade com que os concorrentes adquirem as habilidades necessárias para dobrar os benefícios de uma estratégia de criação de valor de uma empresa, determina o tempo de uma vantagem competitiva desta última (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Barney e Hesterly (2011, p. 4) afirmam que “a **estratégia** de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas”. Para os autores, uma empresa consegue vantagem competitiva quando gera maior valor econômico do que seus concorrentes. O valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos pelo cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo total destes. Ou seja, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o de seus concorrentes.

Porter (1989 apud PERDIGÃO; PERDIGÃO; MORAES, 2012), define estratégia competitiva como sendo o conjunto de ações ofensivas ou defensivas de uma empresa que busca posicionamento para enfrentar com sucesso, as cinco forças competitivas e, com isso, obter uma maior rentabilidade.

Kotler e Keller (2012, p. 52) citam Porter ao definir estratégia como “a criação de uma posição única e valiosa que envolve um diferente conjunto de atividades”. Uma empresa possui uma estratégia quando realiza atividades diferentes das de seus concorrentes ou realiza atividades semelhantes, porém, de maneiras diferentes.

Além das cinco forças competitivas, que serão apresentadas mais adiante, Porter propôs três estratégias genéricas que servem de base para o pensamento estratégico (KOTLER; KELLER, 2012), são elas:

- **Liderança total em custos** – quando uma empresa produz e distribui a custos menores, para que possa oferecer preços mais baixos que os dos seus concorrentes, conquistando, assim, uma grande participação de mercado.
- **Diferenciação** – quando uma empresa desenvolve um produto ou serviço com um desempenho superior em relação aos benefícios do cliente, valorizado por grande parte do mercado.
- **Foco ou Enfoque** – quando uma empresa foca em um ou mais segmentos de mercado, buscando a liderança total em custos ou a diferenciação dentro desse segmento.

As três estratégias genéricas de Porter estão apresentadas na Figura 1.



Fonte: Porter (2004)

Uma empresa pode optar, ou seja, focar na liderança total em custos ou na diferenciação, em seu setor, concentrando-se no desenvolvimento de seus conhecimentos e suas competências. Focando na liderança total em custos, a empresa oferece preços mais baixos que os de seus concorrentes, podendo conquistar uma maior participação de mercado. Já o foco em diferenciação, consiste na criação e oferta de um produto exclusivo, com características únicas e com uma melhor qualidade, em comparação aos da concorrência, no entanto, a preços um pouco mais altos. Foco ou enfoque é quando uma empresa foca, concentra-se em apenas um ou mais segmentos estreitos de mercado, focando na liderança total em custos ou na diferenciação, dentro do segmento-alvo.

De acordo com Porter (2004), implementar uma estratégia é decidir, escolher, como uma empresa vai se destacar a fim de se diferenciar no mercado, optando pelo melhor caminho. As escolhas estratégicas são caminhos para se alcançar vantagens competitivas. As três estratégias são consistentes para se criar uma posição de defesa a longo prazo e superar os concorrentes.

3 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), o processo de administração estratégica é entendido como o conjunto de compromissos, decisões e ações necessário para uma empresa obter vantagem competitiva e retornos acima da média.

O processo é feito da seguinte forma: primeiro, uma empresa analisa seus ambientes externo e interno para determinar suas fontes de informações estratégicas, tais como, recursos, capacitações e competências essenciais. A partir dessas informações, a empresa desenvolve sua visão e missão e planeja sua estratégia. Por fim, para implantar essa estratégia, a empresa toma ações que visem a obtenção de vantagem competitiva e retornos acima da média. É um processo dinâmico, pois os mercados estão em constantes mudanças e as atividades competitivas da empresa têm de ser coordenadas através das informações estratégicas em contínua evolução (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Para Barney e Hesterly (2011), o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar as chances de uma empresa escolher uma estratégia que gere vantagens competitivas. O processo de administração estratégica é apresentado na Figura 2.

Figura 2: Processo de Administração Estratégica



Fonte: Barney e Hesterly (2011)

O processo de administração estratégica começa quando uma empresa define a sua visão, que é o que ela pretende ser, o que pretende realizar, onde gostaria de estar nos próximos anos e, sua missão, em que especifica o negócio no qual pretende competir e os clientes aos quais pretende atender. Segundo, ela define seus objetivos, sendo eles específicos

ou mensuráveis. Terceiro, ela faz uma análise externa, ou seja, procura identificar as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo e, uma análise interna, em que procura identificar suas forças e fraquezas organizacionais como, quais de seus recursos e capacidades serão fontes de vantagens competitivas. Após essas três etapas, a empresa está pronta para realizar suas escolhas estratégicas. Feitas essas escolhas, ocorre a implementação dessas estratégias, que é quando a empresa adota políticas e práticas organizacionais, tais como, a estrutura formal da empresa, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e sua política de remuneração de funcionários, de acordo com suas estratégias. Contudo, o objetivo geral do processo é fazer com que a empresa escolha e implemente estratégias que gerem vantagens competitivas, isto é, que gerem maior valor econômico do que as de seus concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011).

4 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

As cinco forças competitivas ou as cinco ameaças ambientais, desenvolvidas por Michael Porter, identifica as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos locais e o grau de influência que cada uma exerce sobre as empresas, assim como também determina o potencial lucrativo do setor. São elas: ameaça de rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de fornecedores e ameaça de compradores (BARNEY; HESTERLY, 2011; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Para uma empresa que busca vantagem competitiva, uma ameaça ambiental é qualquer indivíduo, grupo ou organização fora da empresa que busca reduzir seu nível de desempenho. Ameaças aumentam os custos de uma empresa, diminuem sua receita, ou reduzem seu desempenho de várias maneiras (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O conhecimento dessas forças põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos da empresa; as áreas em que as tendências são de maior importância, sejam como oportunidades ou como ameaças; seu posicionamento no mercado; e apresenta as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar em retornos acima da média. Após uma análise dessas cinco forças competitivas, é possível identificar quais áreas a empresa deverá atacar ou se defender (PORTER, 2004).

Para uma empresa que pretende alcançar ou manter seu posicionamento no mercado, é imprescindível um conhecimento do ambiente externo em que atua. As Cinco Forças Competitivas de Porter estão representadas na Figura 3.

Figura 3: As Cinco Forças Competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Diante do foco desta pesquisa, a seguir abordaremos cada uma das cinco forças em detalhe, tratando de suas principais características e relevância para a análise do ambiente externo das empresas.

4.1 Ameaça de Rivalidade entre Concorrentes

Em vários setores, as empresas competem ativamente entre si. A intensidade da rivalidade surge quando uma empresa é desafiada pelas medidas tomadas por seus concorrentes ou quando reconhece uma oportunidade de melhorar seu posicionamento no mercado. As empresas são diversas em relação a recursos e capacidades e tentam se diferenciar dos concorrentes, desenvolvendo seus produtos de forma que os clientes passem a valorizá-las, e que obtenham vantagens competitivas. Algumas dimensões nas quais a rivalidade se baseia, são: preço, qualidade, inovações, atendimento e diferenciação de produtos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

A rivalidade ameaça uma empresa, reduzindo sua lucratividade. Algumas ações como, descontos constantes; lançamentos, com frequência, de novos produtos; campanhas publicitárias acirradas; ações e reações competitivas altas e aumento dos serviços ou das

garantias aos clientes, são consideradas como intensa rivalidade (PORTER, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Alguns dos atributos de um setor que aumentam a ameaça de rivalidade, são: grande número de empresas concorrentes que são praticamente do mesmo tamanho; crescimento lento do setor; falta de diferenciação do produto; adição da capacidade em grandes incrementos; custos fixos ou de armazenamento altos; concorrentes divergentes; e grandes interesses estratégicos (PORTER, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2011; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Clientes estão cada vez mais exigentes, seja por melhores preços, produtos diferenciados e de qualidade, um bom atendimento e inovações. Conforme Barney e Hesterly (2011), a falta de diferenciação do produto, por exemplo, força as empresas a competirem apenas na base de preços, sendo esse tipo de competição, característica de setores com alta rivalidade.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), quando os clientes encontram um produto diferenciado que satisfaça suas necessidades, eles passam a comprá-lo com uma maior frequência, ao qual tornam-se fiéis com o tempo. Empresas que desenvolvem e oferecem um produto diferenciado difícil de ser copiado por seus concorrentes, geralmente, obtêm retornos acima da média e apresentam menos rivalidade, menos competição entre elas. Por outro lado, quando os clientes consideram alguns produtos como *commodities*, ou seja, com poucas características diferenciadas, a rivalidade entre as empresas aumenta, baseando-se, principalmente, no preço ou no atendimento.

O posicionamento de mercado também é considerado um fator que pode intensificar a rivalidade entre concorrentes. Conforme Kotler e Keller (2006), o posicionamento é a ação de projetar o produto ou a imagem da empresa na mente do público-alvo, a fim de maximizar sua vantagem competitiva, assim como também ajuda a orientar a estratégia de marketing voltada à essência da marca.

Uma empresa deve buscar um posicionamento sustentável de mercado que a proteja, reduza o impacto ou que seja capaz de influenciar, a fim de conseguir uma rentabilidade acima da média (FILHO, 2005). A facilidade de defesa significa que empresas que utilizam estratégias de posicionamento, têm maiores lucros que os seus concorrentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

4.2 Ameaça de Novos Entrantes

Novos entrantes são empresas que ameaçam iniciar operações em breve ou que iniciaram recentemente, em um setor. São motivados pelo grande interesse em obter participação de mercado, aumentando, assim, o nível de concorrência e reduzindo o desempenho de empresas estabelecidas. Podem forçar as empresas existentes a serem mais eficazes e eficientes (BARNEY; HESTERLY, 2011; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

A ameaça de entrada depende do custo de entrada. Se o custo de entrada em um setor for maior do que o retorno da entrada, então a entrada não será acessível e, conseqüentemente, novos entrantes não serão uma ameaça para as empresas estabelecidas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Sabendo que a ameaça de entrada depende do custo de entrada, este, no entanto, depende da existência e da 'altura' das barreiras à entrada. Barreiras à entrada podem ser entendidas como os atributos da estrutura de um setor que aumentam o custo de entrada. Com a existência de barreiras à entrada, novos entrantes não ingressarão em um setor. Por outro lado, a inexistência de barreiras à entrada, aumenta a probabilidade de novos entrantes obterem lucratividade (BARNEY; HESTERLY, 2011; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Foram destacadas quatro barreiras à entrada, são elas: economias de escala; diferenciação de produto; vantagens de custo independentes da escala, tais como, tecnologia proprietária, *know-how* gerencial, acesso favorável a matérias-primas e vantagens de custo de curva de aprendizagem; e regulamentações governamentais para entrada (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Porter (2004) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), identificaram sete barreiras à entrada: economias de escala; diferenciação de produto; requisitos de capital; custos de mudança; acesso a canais de distribuição; desvantagens de custo independentes da escala; e política governamental.

As economias de escala são conseqüências de gradativas melhorias na eficiência da empresa por meio de sua experiência à medida em que vai crescendo. Quando a quantidade de produtos produzidos por uma empresa aumenta, o custo para produzir cada unidade diminui. Crescentes economias de escala podem aumentar a flexibilidade da empresa, reduzindo seus preços e ganhando maior participação de mercado (BARNEY; HESTERLY, 2011; HITT;

IRELAND; HOSKISSON, 2011). Economias de escala funcionam como barreiras à entrada, pois novos entrantes levarão algum tempo para adquirirem essa experiência (PORTER, 2004).

Diferenciação de produto significa identificação de marca e fidelidade do cliente de empresas estabelecidas, seja por meio de exclusividade de seus produtos, um bom atendimento ao cliente, campanhas publicitárias. Tanto a identificação de marca como a fidelidade do cliente funcionam como barreiras à entrada, pois os novos entrantes terão de alocar recursos para superar essas vantagens (PORTER, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2011; HITT; IRELAND; HOSKISSON; 2011).

O *know-how* gerencial consiste em conhecimentos, competências e informações acumulados por uma empresa ao longo do tempo, permitindo uma melhor interação com seus clientes e fornecedores, ser inovadora e criativa, fabricar produtos de qualidade. Funciona como barreira pois, novos entrantes enfrentarão desvantagens de custo por algum tempo enquanto tentam desenvolver essas habilidades (PORTER, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2011).

4.3 Ameaça de Produtos Substitutos

Os produtos substitutos atendem praticamente às mesmas necessidades dos clientes, porém de maneiras diferentes; impõem um teto aos preços cobrados por empresas estabelecidas e aos lucros que podem auferir; podem chegar a tomar o lugar destas, quando são superiores aos produtos existentes. Tais produtos afetam de forma considerável, a redução do lucro potencial de empresas estabelecidas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Produtos substitutos exercem funções iguais ou semelhantes às de produtos existentes. Representam uma ameaça quando os clientes se deparam com pouco ou nenhum custo de mudança, quando seus preços são mais baixos ou quando sua qualidade e capacidade de desempenho são iguais ou superiores às dos produtos existentes. Para reduzir a atratividade de substitutos, as empresas podem diferenciar seus produtos em dimensões que os clientes valorizam como, preço, qualidade, serviço, pós-venda e localidade (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Todas as empresas estão competindo, em termos amplos, com empresas de produtos substitutos. Tais produtos, reduzem os retornos potenciais de empresas estabelecidas, colocando um teto nos preços que elas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a relação preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos em comparação aos produtos existentes, maior será a pressão sobre os lucros das empresas existentes (PORTER, 2004).

4.4 Ameaça de Fornecedores

Fornecedores disponibilizam para as empresas vários tipos de matérias-primas, mão de obra, entre outros bens. São uma ameaça para as empresas quando aumentam os preços ou reduzem a qualidade de seus suprimentos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Alguns dos indicadores de ameaça de fornecedores, são: setor de fornecedores dominado por um número pequeno de empresas; fornecedores vendem produtos exclusivos ou altamente diferenciados; fornecedores não são ameaçados por substitutos; fornecedores ameaçam a integração vertical para a frente; e as empresas não são clientes importantes para os fornecedores (BARNEY; HESTERLY, 2011; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Se um setor de fornecedores for dominado por um número pequeno de empresas, quer dizer que para uma empresa não há outra alternativa a não ser comprar suprimentos destes. Com isso, esses fornecedores passam a cobrar maiores preços, podem reduzir a qualidade de seus suprimentos ou afetam de alguma forma a lucratividade da empresa para a qual fornecem. Contudo, se uma empresa pode optar por comprar de vários fornecedores, estes têm menos poder de ameaçar os lucros dessa empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Os fornecedores podem atingir a rentabilidade de uma empresa ao elevar preços ou reduzir a qualidade dos produtos fornecidos, e se essa empresa for incapaz de repassar os aumentos de custos para os preços de seus produtos (PORTER, 2004).

4.5 Ameaça de Compradores

Os compradores, clientes ou consumidores de uma empresa são aqueles que adquirem seus produtos e querem comprá-los pelo menor preço possível. Enquanto os fornecedores podem aumentar os custos de uma empresa, os compradores podem reduzir o lucro dela. Além de menores preços, os compradores exigem melhor qualidade e níveis mais elevados de atendimento, aumentando, assim, a competição no setor (BARNEY; HESTERLY, 2011; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Alguns dos indicadores de ameaça de compradores em um setor, são: número pequeno de compradores; os produtos vendidos são não diferenciados e padronizados; os produtos vendidos são uma porcentagem significativa dos custos finais de um comprador; os compradores não estão obtendo lucros significativos; os compradores ameaçam a integração vertical para trás; os compradores enfrentam poucos custos de mudança; e os compradores têm informações referentes à demanda, preços e custos, de mercado (PORTER, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2011; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Compradores representam uma ameaça quando uma empresa tem um número pequeno de compradores, sendo estes, compradores potenciais, ou seja, exigindo descontos significativos, ocasionando uma redução nos lucros da empresa. Um outro exemplo, é quando os produtos vendidos por uma empresa são não diferenciados ou padronizados em relação aos da concorrência, isto é, quando os compradores encontram produtos equivalentes, tendem a comprar onde for mais econômico para eles.

Os compradores podem afetar a lucratividade de uma empresa ao forçar os preços para baixo, barganhar por melhor qualidade ou mais serviços e jogar os concorrentes uns contra os outros (PORTER, 2004).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa científica é um procedimento reflexivo e sistemático, com tratamento científico, cujo objetivo é descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer área do conhecimento (MARCONI; LAKATOS, 2003). Nesta seção é apresentada a classificação desta pesquisa.

Quanto à abordagem, classifica-se a pesquisa em questão como qualitativa. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, com aspectos que possam ser quantificados, e sim, com o aprofundamento da compreensão, descrição e explicação do objeto de estudo (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009; ZANELLA, 2009). Portanto, é qualitativa, pois visa compreender, descrever e analisar, com profundidade, o ambiente competitivo da empresa pesquisada.

Quanto à sua natureza, considera-se como aplicada. A pesquisa aplicada gera conhecimentos voltados à solução de problemas específicos, de forma prática, e envolve verdades e interesses locais (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). É aplicada, porque tem finalidade prática.

Vergara (2011), classifica a pesquisa científica segundo dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins ou quanto aos objetivos, caracteriza-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma maior aproximação com o problema, de modo a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses; está relacionada ao desenvolvimento, esclarecimento e modificação de ideias ou à descoberta de intuições. A maioria dessas pesquisas envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que

tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2002; SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009; ZANELLA, 2009).

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. No entanto, algumas pesquisas definidas como descritivas, com base em seus objetivos, proporcionam uma nova visão do problema, o que as tornam próximas de pesquisas exploratórias (GIL, 2002). As pesquisas descritivas e exploratórias são as mais realizadas por pesquisadores sociais que preocupam-se com a atuação prática (GIL, 2002). Portanto, esta pesquisa é classificada como exploratória, pois tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito do tema em estudo e, descritiva, pois expõe características de uma determinada situação.

Quanto aos meios ou quanto aos procedimentos, utiliza-se de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já tornados públicos em relação ao tema estudado, constituídos, principalmente, por livros e artigos científicos (Gil, 2002). De acordo com Marconi e Lakatos (2003), é um tipo de pesquisa que não é só uma repetição do que foi escrito ou dito, mas proporciona ao tema estudado, uma nova visão, um novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

O estudo de caso consiste em um estudo profundo de um ou alguns objetos de estudo, de modo a conhecê-los de maneira ampla e detalhada. É utilizado para a investigação de um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos (GIL, 2002). Partindo de Yin, Zanella (2009) afirma que um estudo de caso é um estudo empírico que se baseia em várias fontes de evidências, para darem relevância a seus resultados; é utilizado quando o pesquisador investiga com profundidade o como e o porquê de uma determinada situação.

Portanto, esta pesquisa é bibliográfica, pois utiliza-se de fontes como livros, artigos científicos e redes eletrônicas, sobre o assunto em estudo e, trata-se de um estudo de caso, haja vista que envolve um estudo aprofundado de uma determinada realidade na qual a empresa em estudo está inserida. A escolha da empresa objeto do estudo se deu a partir do critério de conveniência, por acessibilidade do respondente da pesquisa.

5.2 Técnicas de Coleta e de Análise de Dados

O instrumento de pesquisa utilizado na coleta de dados foi o questionário com perguntas abertas. Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito pelo informante, e sem a

presença do pesquisador. Existem três tipos de perguntas: abertas, fechadas e mistas (abertas e fechadas). As perguntas abertas, que também podem ser chamadas de livres ou não limitadas, permitem ao informante respondê-las livremente, utilizando linguagem própria e emitir opiniões (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2003; GERHARDT et al., 2009).

O questionário foi elaborado com quinze perguntas distribuídas em cinco dimensões, ou seja, cada dimensão contendo três perguntas, sendo essas dimensões referentes ao tema da pesquisa, isto é, a cada uma das cinco forças competitivas de Porter. As perguntas trataram de aspectos que cada uma dessas forças aborda, construídas a partir da revisão literária, especificamente, com base nas obras de Porter (2004; 2009), Barney e Hesterly (2011) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2011). A aplicação da pesquisa ocorreu no mês de outubro de 2018, ocasião em que o administrador da empresa respondeu a pesquisa.

A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo. Conforme Zanella (2009, p. 128-129):

A análise de conteúdo trabalha com materiais textuais escritos, tanto textos que são resultados do processo de pesquisa como as transcrições de entrevista e os registros das observações, como textos que foram produzidos fora do ambiente de pesquisa como jornais, livros e documentos internos e externos das organizações.

Podemos utilizar esta técnica para analisar, por exemplo, obras para identificar o estilo e/ou descrever a personalidade do autor; a essência temática de documentos; depoimentos de pessoas; textos didáticos. Utilizando Bardin como referência, Zanella (2009) afirma que a análise de conteúdo é constituída de três fases:

- **Pré-análise:** é a fase de escolha e organização dos dados coletados, do que será analisado. Essa escolha depende do que se procura e do que se espera encontrar. Tem como orientação a questão norteadora e os objetivos. Inicia-se esse processo com uma leitura geral que Bardin chama de “leitura flutuante”;
- **Análise do material ou descrição analítica do conteúdo:** após a escolha e organização, os dados coletados são submetidos a uma análise aprofundada orientada pela questão norteadora, pelos objetivos, pelo referencial teórico;
- **Interpretação dos resultados:** é a fase em que, apoiando-se nos resultados, após uma análise aprofundada dos dados coletados, deve-se correlacionar o conteúdo desses resultados com o referencial teórico a fim de torná-los significativos e válidos.

6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, será apresentada uma breve caracterização da empresa e, em seguida, a análise das respostas do representante da empresa referentes à cada força competitiva ou ameaça ambiental.

6.1 Caracterização da Empresa

A Gato e Sapato é uma empresa de médio porte do comércio varejista do setor de calçados, fundada em 2002, no Rio de Janeiro, atuando também em outros Estados, como Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Em Campina Grande – PB, atua desde 2009, dispondo de quatro unidades na cidade.

De acordo com o gestor da empresa, a Gato e Sapato busca valorizar a comunicação com o cliente, prezando pela transparência. A marca está presente na internet com site próprio, ampliando o alcance de sua comunicação e as possibilidades de comercialização para todo o país.

As definições de missão, visão e valores, deram-se a partir de reunião com os principais diretores da empresa, após a apresentação e explanação da importância do Planejamento Estratégico. A missão e a visão são a base que uma empresa precisa para formular, decidir e implementar suas estratégias que gerem vantagens competitivas.

A empresa tem por missão: “Levar moda, conceito e beleza para nossas clientes, por meio de produtos de qualidade e preço acessível” e, como visão: “Estar presente em todas as capitais e principais cidades do Nordeste”.

Assim como a missão e a visão, os valores também são muito relevantes, pois influenciam na conduta, decisão e reação da empresa a diversas situações. Seus valores, são:

- **Cliente em primeiro lugar:** os clientes devem ser atendidos da melhor maneira possível;
- **Meritocracia:** a empresa acredita que todos os colaboradores podem crescer dentro dela, através de seus esforços e dedicação;
- **Liderança:** a liderança precisa ser desenvolvida em todos os níveis para que os resultados almejados sejam alcançados; e
- **Comprometimento:** a equipe desta empresa é comprometida com clientes, colaboradores, metas, resultados e fornecedores.

Finalizada a caracterização da empresa objeto deste estudo, será abordada a seguir a análise do ambiente competitivo a partir do modelo das cinco forças competitivas de Porter.

6.2 Ameaça de Rivalidade entre Concorrentes

Sobre o **relacionamento da empresa com seus concorrentes**, para o administrador: “*A empresa procura atuar com lealdade perante seus concorrentes e a faixa de preços é uma das melhores da cidade, levando em consideração pesquisas feitas com clientes*”. Ele afirma que os custos fixos são uma boa oportunidade para a alteração de preços, e que seus produtos estão em uma faixa de preço que atende a muitas classes de consumidores. Seus concorrentes diretos não apresentam uma agressividade com ações de marketing diferenciadas, no entanto, percebe que uma dessas ações, tal qual, a publicidade, que alguns deles apresentam, tende a ser mais abrangente do que a da empresa.

No tocante **a ações adotadas pela empresa, visando uma maior participação de mercado**, o administrador afirma que: “*A empresa realiza pesquisa de preço, de mercado para estar atenta às mudanças dos concorrentes e dos desejos dos clientes*”. Ele ainda afirma que a empresa também pesquisa tendências de moda, modelos de produtos, avalia métodos de atendimento e procura trabalhar com uma faixa de preços menor do que a de seus concorrentes, os quais oferecem marcas tanto a nível nacional como também a internacional.

Sobre seu **posicionamento de mercado**, para o administrador: “*A marca com certeza é um ponto considerado forte e, portanto, favorável em relação a nossa concorrência*”. Ele ainda aponta que a empresa se posiciona em um nicho de mercado em que a faixa de preço está acessível e alinhada ao perfil de seus clientes.

Segundo Porter (2009), o alto nível de rivalidade reduz a rentabilidade de uma empresa, conforme a intensidade com que as empresas competem entre si, e do setor no qual competem. Ele afirma que a rivalidade entre os concorrentes apresenta-se mediante várias formas conhecidas, como, descontos de preços, lançamentos de novos produtos, melhores serviços, campanhas publicitárias, atendimento diferenciado. Segundo o autor, os descontos de preços são os que mais influenciam na redução do potencial lucrativo, pois as guerras de preços transferem lucros diretamente do setor para os clientes.

A empresa pesquisada compete com preços acessíveis e inferiores em relação aos da concorrência. Para sobressair-se em relação aos seus concorrentes, a empresa faz pesquisas de preço, de mercado, de tendências de moda, avalia formas de atendimento, oferta menores preços. A marca também é considerada um ponto forte. Porém, as campanhas publicitárias

feitas por alguns rivais, tomam um nível de abrangência maior do que o da empresa. Desta forma, constata-se que há uma ameaça de rivalidade entre concorrentes, relativamente moderada, tendo como principal elemento de ameaça as campanhas publicitárias realizadas pelas outras empresas.

6.3 Ameaça de Novos Entrantes

Questionado se considera **a economia de escala, presente no setor em que a empresa atua, funciona como uma barreira à entrada de novas empresas concorrentes**, o entrevistado respondeu que:

Sim. Este é um fator muito importante tendo em vista que a empresa por ter experiência no setor, já possui preferência de uma grande parcela de clientes, entende melhor a demanda e possui um processo de produção de calçados e acessórios voltada para atender a esse público, sem aumentar demasiadamente seus custos de produção.

Para o respondente, os investimentos são necessários e, para um novo entrante, ter o mesmo nível de crescimento de uma empresa estabelecida, precisa apresentar um bom desempenho. Ele ainda afirma que é natural para uma empresa com pouca experiência de mercado ter maiores dificuldades ao se antecipar a estes aspectos, o que dificulta a entrada de novos concorrentes no setor.

No que diz respeito **à grande variedade de empresas e de diferenciação de produtos que dificultam a entrada de novas empresas no setor**, o respondente afirma que o setor de calçados é bastante concorrido. Empresas estabelecidas, que estão há anos no mercado “*possuem conhecimentos que permitem exercer força frente a novas empresas que queiram entrar no mercado com marcas novas e pouco conhecidas*”. O entrevistado continua:

Além disso, o ambiente de negócios tende a favorecer empresas já estabelecidas e dificulta a entrada de novas empresas por motivos, como, custos elevados, exigências de capital, pois quando empresas como a nossa realiza um investimento dentro do que já é planejado, o novo concorrente terá que percorrer o mesmo caminho ou ficará para trás; o acesso a insumos necessários para a produção também funciona como uma barreira à entrada de novas empresas.

Quanto **ao know-how gerencial como uma barreira à entrada de novas empresas no setor**, o respondente afirma que as empresas estabelecidas possuem um grande conhecimento necessário sobre os clientes que atendem, conseguindo atendê-los melhor, de forma rápida, devido ao *know-how* que possuem. Continua:

Além disso, a curva de aprendizagem de um negócio como o nosso, nos dá a experiência necessária para tomar decisões de cunho estratégico para o curto, o médio e o longo prazos, com o intuito de manter a marca sólida. Os gerentes estão preparados para lidar com as responsabilidades que estão ligadas à sua função e a buscarem melhores níveis de desempenho das suas equipes.

Para ele, um outro fator que pode influenciar a entrada de novas empresas, é a dificuldade que têm em encontrar bons profissionais para todos os níveis da empresa.

Conforme Porter (2009), a ameaça de novos entrantes afeta a rentabilidade de uma empresa, pressionando preços, custos e investimentos em algumas áreas. São motivados pelo grande interesse em obter participação de mercado, aumentando, assim, a concorrência. Empresas estabelecidas podem contar com a existência de barreiras à entrada, como, economias de escala; diferenciação de produtos; vantagens de custos, a exemplo do *know-how* gerencial, para evitarem a ameaça de novas empresas concorrentes.

De acordo com a empresa em questão, o setor de calçados apresenta algumas barreiras à entrada de novos concorrentes. Em relação à economia de escala, a empresa possui processo de produção compatível com seus custos, assim como o acesso facilitado a insumos necessários para a produção, o que funcionam como uma barreira para novos entrantes. Além disso, por ter experiência no setor, já possui a preferência de grande parte dos clientes, e consegue atendê-los de uma maneira melhor e diferenciada, devido ao *know-how* que possui. Portanto, devido às barreiras que o setor apresenta, a empresa não vê novos entrantes como uma intensa ameaça.

6.4 Ameaça de Produtos Substitutos

Em relação **aos produtos substitutos**, o informante afirma que há preocupação com os produtos substitutos, *“principalmente, em relação ao mercado de matérias-primas utilizadas na fabricação de calçados, em especial, os calçados que utilizam couro, onde existe a pressão dos chamados calçados sintéticos, cujo uso têm crescido entre a população”*.

No que diz respeito a **até que ponto a presença de produtos substitutos afeta as ofertas da empresa**, para o informante: *“Produtos que estabelecem um preço muito inferior ao nosso, tendem a afetar as vendas da nossa empresa”*. Ele afirma que, esses produtos, muitas vezes, surgem em mercados de pequeno porte, mas que com o tempo, acabam se estabilizando no setor. *“No que tange a variedade de modelos, o nosso portfólio é bastante*

abrangente e, por isso, não é considerado um ponto que venha a causar preocupação”.

Quanto ao atendimento:

É um dos pontos trabalhados exaustivamente dentro da empresa, a fim de que nossas colaboradoras possam executar a metodologia de atendimento e, desta forma, não tenhamos problemas com consumidores que possam acarretar no distanciamento dos mesmos.

Ao ser perguntado quanto **a que proporção os produtos substitutos geram impacto no desempenho geral da empresa**, para o respondente:

Por se tratar de um mercado bastante concorrido, a empresa busca estar atenta às expectativas dos clientes que, cada vez mais, procuram produtos e serviços com desempenho semelhante ou até superior, mas que tenham preços menores e, desta forma, consiga minimizar o impacto geral.

Para se antecipar a possíveis mudanças no mercado, a empresa realiza pesquisas junto aos seus clientes e concorrentes.

Os produtos substitutos são aqueles diferentes das ofertas da empresa, mas que atendem às mesmas necessidades dos clientes, porém de maneiras diferentes. Segundo Porter (2009), produtos substitutos reduzem a rentabilidade de empresas estabelecidas, colocando um teto nos preços que elas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a relação preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, em comparação aos produtos existentes, maior será a pressão sobre os lucros das empresas estabelecidas.

A empresa estudada demonstra preocupação quanto aos produtos substitutos, principalmente, em relação às matérias-primas utilizadas na fabricação de calçados, em que o couro é substituído por materiais sintéticos. Por apresentarem preços menores, esses produtos tendem a afetar as vendas da empresa. Entretanto, não representam uma ameaça quanto a modelos, pois a empresa possui uma ampla variedade de modelos, sendo seu portfólio bastante abrangente. Quanto ao atendimento, a empresa se preocupa para que suas colaboradoras o façam da melhor maneira, diferenciando-se de seus concorrentes. Constatase, portanto, que há uma moderada ameaça de produtos substitutos, levando em consideração os preços praticados pelos rivais que ofertam produtos substitutos no mercado.

6.5 Ameaça de Fornecedores

Sobre a **percepção da empresa quanto à importância da relação com seus fornecedores para o seu sucesso no mercado**, o informante respondeu que: *“A relação com os fornecedores é fundamental para o funcionamento da empresa, por isso, precisamos ter*

uma cadeia de suprimento cada vez mais ajustada para que tudo funcione da melhor maneira possível". O respondente ainda afirma que, vários aspectos são importantes dentro dessa relação que levam ao sucesso da empresa no mercado, como, a qualidade dos produtos e matérias-primas que fornecem à empresa, o prazo de entrega, a forma de pagamento, a capacidade produtiva que cada fornecedor possui, a organização da empresa fornecedora.

Questionado se os fornecedores representam algum tipo de ameaça para a empresa, o entrevistado afirma que:

Um dos fatores de risco que mais tem afetado a empresa diz respeito a fornecedores que tiveram que fechar as portas por causa da crise instalada no Brasil nos últimos anos. Neste sentido, este tipo de ameaça existe e tende a afetar a empresa de imediato. Por outro lado, a empresa possui uma lista de fornecedores que vêm desde a sua fundação, algo que traz uma confiança quanto à demanda de mercado.

Em relação a preços, ele afirma que a maior parte dos fornecedores utiliza preços sem muitas variações, o que ajuda nas negociações.

Referente à **existência de diferentes opções de fornecedores ou se está restrita a poucas alternativas no mercado**, o informante afirma que:

A empresa mantém contato com vários fornecedores que nos atendem há vários anos, mas quando precisa buscar um novo fornecedor, utiliza ferramentas para fazer a seleção do melhor fornecedor que possa atender aos critérios adotados.

Conforme Porter (2009), os fornecedores podem atingir a rentabilidade de uma empresa ao aumentar os preços ou reduzir a qualidade de seus produtos, se oferecerem produtos exclusivos, diferenciados, e se não existirem produtos substitutos para os produtos dos fornecedores.

A empresa pesquisada afirma que este tipo de ameaça existe, devido ao fato de que alguns fornecedores tiveram que fechar as portas por conta da crise instalada no país nos últimos anos, o que tende a afetar a empresa. No entanto, a empresa mantém uma boa relação com seus fornecedores, mantendo contato com vários que a atende desde sua fundação, sem apresentar muitas variações nos preços, não estando restrita a poucas alternativas no mercado e, quando precisa de um novo fornecedor, utiliza-se de ferramentas para selecionar o melhor que atenda aos critérios exigidos. Para o sucesso da empresa no mercado a partir de sua relação com seus fornecedores, são levados em consideração alguns aspectos, como, matérias-primas, qualidade dos produtos, prazo de entrega. Constata-se que, apesar de a empresa ter perdido alguns fornecedores, possui uma boa quantidade que possa supri-la, e que não variam

seus preços, nem a qualidade dos produtos que fornecem, ou seja, não há uma intensa ameaça de fornecedores.

6.6 Ameaça de Compradores

Sobre como a empresa enxerga **o papel da sua relação com os consumidores como meio para o sucesso no mercado:**

A relação com os consumidores é extremamente importante e a empresa preza muito por isso, respeitando seus clientes e os colaboradores que a constituem. Além disso, trabalhamos para nos posicionar com mais conteúdo de moda e maior valor agregado. Tendo em vista que alguns concorrentes de nome nacional possuem maior poder de investimento nesta área de publicidade.

Quanto à **pressão exercida pelos consumidores quanto à cobrança de preços mais baixos e qualidade dos produtos:** *“Os consumidores querem sempre os melhores produtos com preços acessíveis, na nossa empresa a pressão por preços mais baixos é moderada, tendo em vista a prática de preços adotada dentro da realidade dos consumidores que nos atendem”.*

Até que ponto **a empresa abre mão de sua lucratividade ao negociar com cada consumidor a fim de garantir o sucesso da venda,** o administrador afirma que: *“De acordo com o mercado, a empresa busca negociar com clientes sempre que necessário para garantir o sucesso da venda”.*

Porter (2009) afirma que, os compradores podem afetar a rentabilidade de uma empresa ao forçar os preços para baixo, exigirem melhor qualidade dos produtos ou melhores serviços, e ao jogarem os concorrentes uns contra os outros, toda vez que encontrarem produtos equivalentes.

A empresa em questão possui uma boa relação com seus clientes externos e internos, sendo essa relação de suma importância para a empresa. Sobre a pressão dos consumidores por produtos com menores preços e melhor qualidade, afirma que essa pressão é moderada. Se está disposta a abrir mão de sua lucratividade a fim de garantir o sucesso da venda, afirma que, de acordo com o setor no qual está inserida, a empresa trabalha com uma faixa de preços que atende seus clientes de forma satisfatória e, que apesar de não trabalharem com descontos em todas as vendas, a empresa procura negociar com seus clientes sempre que necessário para garantir a satisfação e o sucesso da venda. Constata-se, portanto, que não há uma intensa ameaça de compradores.

A Figura 4 sintetiza a análise realizada, destacando em cor mais escura as duas forças que demonstraram maior intensidade.

Figura 4: As Cinco Forças Competitivas na empresa Gato e Sapato



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Logo, as forças ou ameaças com maior intensidade, após a análise realizada foram, ameaça de rivalidade entre concorrentes e ameaça de produtos substitutos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar o ambiente competitivo da empresa varejista do setor calçadista, localizada na cidade de Campina Grande – PB, a partir das cinco forças competitivas de Porter.

De acordo com Porter (2009), o objetivo da análise setorial não é classificar um setor como atraente ou não atraente. As cinco forças determinam a intensidade da competição e o potencial lucrativo de um setor. Como nem todas as forças exercem o mesmo potencial, umas apresentam-se mais intensas que outras. As forças ou ameaças mais intensas tornam-se fundamentais para a formulação de novas estratégias que gerem vantagens competitivas. A intensidade dessas forças também afeta os preços, os custos e os investimentos necessários para competir, influenciando, diretamente, no desempenho e nos resultados da empresa.

Diante disto, as forças que mais se destacaram na análise realizada foram, ameaça de rivalidade entre concorrentes, levando em consideração as campanhas publicitárias feitas por alguns de seus rivais e, ameaça de produtos substitutos, levando em consideração os preços praticados por empresas que oferecem esses produtos. Apesar de se apresentarem como ameaças relativamente moderadas, estas duas forças foram as que apresentaram maior

intensidade. Já ameaça de novos entrantes, ameaça de fornecedores e ameaça de compradores, mostraram-se com pouca intensidade.

Tendo em vista a identificação das duas principais ameaças enfrentadas pela empresa, sugere-se à mesma, reforçar a publicidade para combater os concorrentes diretos e os substitutos.

Por fim, o artigo pode ser considerado como bastante significativo, pois não só contribuiu para um melhor entendimento do ambiente competitivo da empresa objeto de estudo, como também podendo ser aplicado em estudos futuros sobre empresas de diferentes setores inseridas em seus contextos locais, para que possam melhor compreender os fatores mais relevantes que levam à competição, a uma melhor tomada de decisões estratégicas e à lucratividade.

APPLICATION OF PORTER'S FIVE COMPETITIVE FORCES: AN ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT OF THE "GATO E SAPATO" SHOEWEAR RETAIL COMPANY SECTOR

ABSTRACT

In face with an increasingly competitive, complex and dynamic market, it is of utmost importance that companies seek to analyze the competitive environment they are inserted in, thus tracing strategies that contribute to a level of prominence over their competitors, conquering participation and market positioning and profitability. In the footwear sector, which is greatly competitive, the process of analyzing the five competitive forces can be a decisive factor for a company to be able to adjust its strategies, allowing it to compete, placing themselves in evidence in relation to the others in its industry. This article aims to analyze the competitive environment of Gato & Sapato company in the footwear sector in the city of Campina de Grande - PB, through Porter's five competitive forces. For its construction, we developed a qualitative exploratory and descriptive research, adopting bibliographical and case study techniques. Data was collected with the company administrator. The analysis of the data was made from the content analysis. As a result, after an analysis of the competitive environment, it was found that the company has a conscious understanding of its own market, and that the competitive forces with the greatest intensity were the rivalry between the companies and the threat of substitute products. In conclusion, therefore, a sectorial analysis is a very relevant instrument for a better understanding of the market of companies embedded in its local context, and also offers information that helps strategic decision making.

Keywords: Strategy. Porter's Five Competitive Forces. Shoe Retail.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

COSTA, A. L.; MORAES, R. R.; PETROLA, S.; VIANNA, K.; GONÇALVES, E. Posicionamento: estudo de caso das cinco forças competitivas de Porter aplicado na Limp Bem Distribuidora. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará – Belém**. v. 4, n. 7, p. 15-40, jun. 2017.

FILHO, E. H. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

G1 - PB. **Gira Calçados começa neste domingo em Campina Grande**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pb/paraiba/jpb-1edicao/videos/t/edicoes/v/gira-calcados-comeca-neste-domingo-em-campina-grande/5664112/>> Acesso em: set. 2018.

GERHARDT, T. E.; RAMOS, I. C. A.; RIQUINHO, D. L.; SANTOS, D. L. Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Cap. 4, p. 67-90.

GIL, A. C.; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRA CALÇADOS. **Paraíba é o 3º em exportação de calçados do Brasil**. Disponível em: <<http://www.giracalcados.com.br/paraiba-e-o-3o-em-exportacao-de-calcados-do-brasil/>>. Acesso em: set. 2018.

GRAMÁTICA.NET.BR. Disponível em: <<https://www.gramatica.net.br/origem-das-palavras/>>. Acesso em: set. 2018.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2010.

PERDIGÃO, J. G.; PERDIGÃO, M. L. P. B.; MORAES, W. F. A. M. Estratégias competitivas de empresas varejistas do segmento farmacêutico na cidade de Campina Grande – PB: aplicação das cinco forças de Porter. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 9., 2012, Resende – RJ. **Anais...** Resende – RJ: SEGET, 2012.

PORTER, M. E. **Competição**. Edição revista e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Cap. 2, p. 33-44.

SINDICALÇADOS. **Senai inicia matrículas para cursos gratuitos na área de calçados em CG..** Disponível em: <<http://www.sindicatodaindustria.com.br/noticias/2018/08/72,127654/senai-inicia-matriculas-para-cursos-gratuitos-na-area-de-calçados-em-cg.html>>. Acesso em: set. 2018.

TSU, Sun. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Capes, 2009.

APÊNDICE I

Questionário de Pesquisa

Este questionário é parte da pesquisa ligada ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Administração. Suas respostas são muito importantes, assim peço que responda com a maior transparência possível. Desde já, agradeço a colaboração.

A análise das 5 Forças de Porter é uma ferramenta que permite diagnosticar o nível de competitividade de um setor do mercado. Responda as questões abaixo, referentes a cada uma das 5 dimensões:

Ameaça de Rivalidade entre Concorrentes

1. Como a empresa percebe e se relaciona com seus concorrentes, levando em consideração as dimensões de preço, produto, atendimento e inovações?
2. Que ações são adotadas pela empresa visando o ganho de participação de mercado?
3. Como a empresa se posiciona no mercado (que imagem procura transmitir para os consumidores) em relação a seus concorrentes?

Ameaça de Novos Entrantes

4. Você considera que a economia de escala (os ganhos de produtividade fruto da experiência e do crescimento da empresa) presente no setor em que a empresa atua funciona como uma barreira à entrada de novas empresas concorrentes no mercado?
5. De que maneira a grande variedade de empresas e de diferenciação de produtos no setor dificultam a entrada de novas empresas?
6. O *know-how* gerencial pode ser entendido como os conhecimentos e competências acumulados pela empresa que permitem uma melhor atuação no mercado junto a parceiros e consumidores. Como o *know-how* gerencial impõe barreiras a entrada de novas empresas do setor?

Ameaça de Produtos Substitutos

7. Entendendo que produtos substitutos são aqueles produtos diferentes das ofertas da empresa, mas que atendem as mesmas necessidades dos clientes. Neste sentido, a empresa identifica a ameaça de produtos substitutos presentes no mercado?
8. Como a presença de produtos substitutos afeta as ofertas da empresa ao consumidor (quanto a modelos, preços, prazos, forma de pagamento, atendimento, etc.)?
9. Em que proporção os produtos substitutos geram impacto no desempenho geral da empresa?

Ameaça de Fornecedores

10. Qual a percepção da empresa quanto à importância da relação com seus fornecedores para o seu sucesso no mercado?
11. Os fornecedores representam algum tipo de ameaça para a empresa em relação a variações de preço, qualidade de produtos, prazos de entrega, etc.?
12. A empresa percebe a existência de diferentes opções de fornecedores, ou está restrita a poucas alternativas no mercado?

Ameaça de Compradores

13. Como a empresa enxerga o papel da sua relação com os consumidores como meio para o sucesso no mercado?
14. Em que medida os consumidores exercem pressão quanto à cobrança de preços mais baixos e qualidade dos produtos?
15. Até que ponto a empresa está disposta a abrir mão de sua lucratividade ao negociar com consumidores individualmente a fim de garantir o sucesso da venda? A empresa se sente ameaçada pela necessidade de evitar a busca do consumidor por empresas concorrentes?