

## Recursos, Capacidades e Forças Competitivas: Desafios Estratégicos de uma Pequena Empresa de Confeção

**Fernando Kaname Westphal**  
[f.westphal@yahoo.com.br](mailto:f.westphal@yahoo.com.br)  
PPA-UEM/UJEL

**Valdete de Oliveira Mrtvi**  
[mrtvi@uel.br](mailto:mrtvi@uel.br)  
UEL – Universidade Estadual de Londrina

**José Paulo de Souza**  
[jpsouza@uem.br](mailto:jpsouza@uem.br)  
UEM – Universidade Estadual de Maringá

*Resumo:* O presente estudo, de caráter qualitativo-descritivo, visou apresentar e analisar os principais desafios estratégicos encontrados por uma empresa, denominada neste estudo Empresa XYZ, no processo de consolidação no mercado de bonés de marca. Para tanto, utilizou-se a entrevista semi-estruturada como método de coleta de dados e análise fundamentada nos modelos teóricos de capacidades estratégicas e no modelo de análise estrutural da indústria. A análise interna mostra a importância das competências dos sócios (capacidade gerencial e de inovação) no potencial de formação de capacidades estratégicas. A análise das forças externas revela que a existência de grande número de concorrentes e guerra de preços em um mercado afetado pelas importações chinesas e produtos pirateados acarreta em maior poder de barganha dos compradores, forte concorrência e pressões de produtos substitutos (piratas).

*Palavras-chave:* Capacidade estratégica, Modelo de análise da indústria.

### 1. Introdução

Ao ingressar em uma indústria, uma empresa coloca em teste sua capacidade em gerar vantagem competitiva enfrentando inúmeras forças competitivas impostas pela indústria. Tais forças segundo Porter (1986) impactam tanto na concorrência do setor como na sua rentabilidade. Ao mesmo tempo, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) recursos tangíveis e intangíveis devem ser integrados e serem capazes de satisfazerem os critérios de vantagem competitiva, e assim gerarem competência essencial, ou, capacidade estratégica. Assim, qualquer empresa lida com desafios tanto de ordem externa, materializadas através das pressões das forças competitivas da indústria como internos, no que se refere à articulação de recursos na formação de capacidade estratégica. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo apresentar e analisar os principais desafios estratégicos encontrados por uma empresa de confeção e comercialização de bonés, denominada neste estudo Empresa XYZ, no processo de ingresso e busca da consolidação no mercado de bonés de marca, abordando-os a partir de duas perspectivas: do ambiente interno e do ambiente externo da empresa.

### 2. Procedimentos metodológicos

Para o desenvolvimento do trabalho foi adotada a pesquisa descritiva, que integra o conjunto de pesquisas caracterizadas como qualitativas. Nesse aspecto busca o entendimento

e explicação do fenômeno mais próximo possível do ambiente natural (GODOI; BALSINI, 2006). De acordo com Barros e Lehfeld (1986), a pesquisa descritiva é definida como aquela em que ocorre a observação, o registro, a análise, e a correlação dos fatos ou fenômenos sem manipulação de variáveis pelo pesquisador. Nesse sentido, a orientação para sua execução fundamentou-se na busca da compreensão dos aspectos internos e externos à Empresa X que constituem os desafios estratégicos para sua sobrevivência em um mercado de bonés de grife.

Para sua execução utilizou-se a técnica de coleta dos dados por intermédio de entrevista semi-estruturada envolvendo os gestores da empresa em estudo. Os roteiros das entrevistas foram segmentados, e as informações analisadas adotando-se dois modelos teóricos, o primeiro baseado no conceito de recursos, capacidades estratégicas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005) e competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1995) e o segundo, o modelo de análise estrutural da indústria e da concorrência (PORTER, 1986).

### 3. Revisão da literatura

#### 3.1 O ambiente interno: recursos, capacidades e competência essencial

Compreender o conceito de competências essenciais pressupõe o entendimento do conceito de vantagem competitiva. Segundo Porter (1985), existe dois tipos principais de vantagens competitivas básicas: Custos baixos e diferenciação. Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) definem vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável como uma situação “[...] alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la.” Assim, uma competência essencial é segundo Hamel e Prahalad (1995) um conjunto de habilidades e tecnologias fonte de vantagem competitiva. Tais competências, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), emergem com o tempo por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades. Tais recursos, por si só não geram vantagem competitiva sendo necessária sua integração e combinação ímpar (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005). Nesse sentido, os autores classificam os recursos de uma empresa em tangíveis e intangíveis, conforme Quadro 1.

<b>Recursos Tangíveis</b>	
Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de levantar capital</li> <li>• Habilidade da empresa em gerar fundos internamente</li> </ul>
Recursos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.</li> </ul>
Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de sofisticação e ponto de localização da fábrica e dos equipamentos da empresa</li> <li>• Acesso a matérias-primas</li> </ul>
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.</li> </ul>
<b>Recursos Intangíveis</b>	
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos</li> <li>• Confiança</li> <li>• Capacidade gerencial</li> <li>• Rotinas de organização</li> </ul>
Recursos de inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idéias</li> <li>• Capacidade científica</li> <li>• Capacidade de inovar</li> </ul>
Recursos de reputação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputação junto a clientes               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nome da marca;</li> <li>○ Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto;</li> </ul> </li> <li>• Reputação junto a fornecedores               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco.</li> </ul> </li> </ul>

QUADRO 1: Recursos Tangíveis e Intangíveis (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005, p. 106)

Os recursos tangíveis e intangíveis são tratados pelos autores como insumos no processo de produção das empresas que, quando integrados e capazes de satisfazerem os critérios de vantagem competitiva, são capazes de gerarem competência essencial, ou, capacidade estratégica (FIGURA 1).

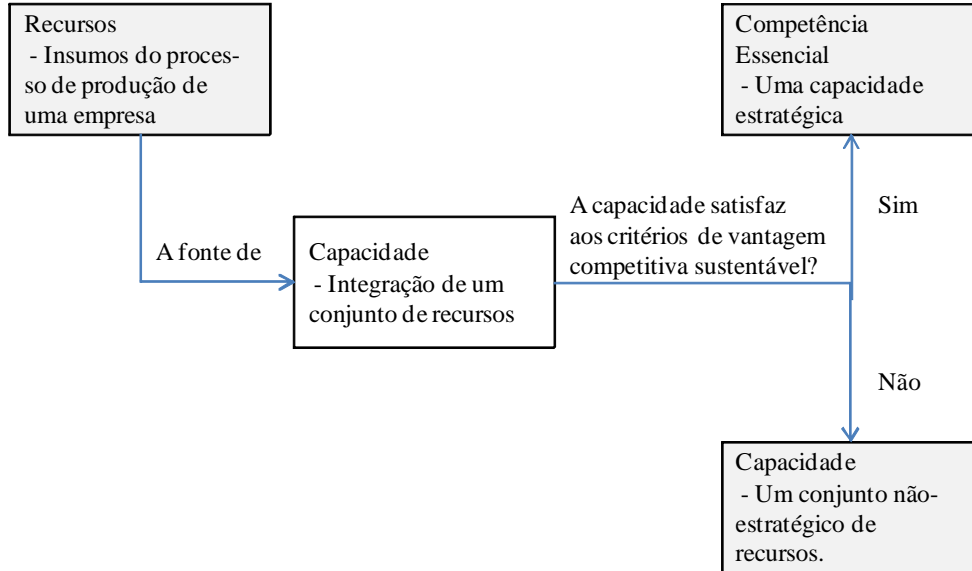


FIGURA 1: A Competência Essencial como Capacidade Estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005, p. 115)

Para avaliar se a capacidade da empresa (conjunto de recursos integrados) caracteriza de fato uma competência essencial, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) propõem quatro critérios de identificação: Capacidades valiosas, Capacidades raras, Capacidade de imitação dispendiosa e Capacidades insubstituíveis (QUADRO 2).

Capacidades valiosas	São aquelas que geram valor para a empresa, porque exploram oportunidades ou neutralizam ameaças em seu ambiente externo.
Capacidades raras	Capacidades que nenhum outro ou poucos concorrentes atuais ou potenciais possuem.
Capacidade de imitação dispendiosa	Capacidades que outras empresas não conseguem desenvolver com facilidade: - Decorrentes de condições históricas singulares – cultura organizacional ou marca singular. - Decorrentes de ambigüidades causais: causas e usos de uma aptidão não claramente definidos. - Decorrentes de complexidade social: relações interpessoais, confiança e camaradagem entre os administradores, fornecedores e clientes.
Capacidades insubstituíveis	Capacidades que não possuem equivalentes estratégicos

QUADRO 2: Os quatro critérios utilizados na identificação de competências essenciais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, p. 114-117, 2005)

Dessa forma, observa-se que determinadas capacidades, cujos atributos apresentam vantagem competitiva sustentável, podem dar origem a competências essenciais ou então capacidades (Figura 1).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) ressaltam algumas precauções a serem tomadas quanto às competências essenciais. Segundo os autores, as competências essenciais não geram necessariamente vantagem competitiva permanente. Ao contrário, quanto deixa de ser

pertinentemente competitiva, a competência essencial poderá gerar inércia organizacional detendo o processo de inovação. Hamel e Prahalad (1995) ressaltam os desafios enfrentados pelas empresas na definição de suas competências essenciais, em que há a geração de um rol de habilidades, tecnologias e capacidades das quais poucas são essenciais. A distinção dessas competências entre essenciais e não essenciais e a criação de “rótulos” descritivos para que essa compreensão seja compartilhada é sugerida por Hamel e Prahalad (1995) que ressaltam ainda que este trabalho de definição, algumas vezes, é um processo longo que pode levar meses em grandes empresas.

### 3.2 O ambiente externo: o modelo de cinco forças competitivas

O modelo das cinco forças competitivas que dirigem a concorrência em um setor segundo Porter (1986) são: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes, que, em conjunto “[...] determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força, ou forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação da estratégia.” (PORTER, 1986, p. 24). Dessa forma, para melhor compreensão do estudo de caso, resgatam-se no referencial teórico as cinco forças e algumas de suas características técnicas e econômicas que, segundo Porter (1986) são determinantes da intensidade de cada uma das forças.

#### a) Ameaças de entrada

O ingresso de novas empresas em um setor representa uma ameaça para as empresas existentes, podendo causar uma queda dos preços de venda ou custos inflacionados que impactarão na rentabilidade. Tal ameaça, depende das barreiras de entrada existentes na indústria conforme Quadro 3.

Fontes	Descrição
Economias de escala	Referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto, ou operação, à medida que o volume absoluto por período aumenta o que detém a entrada de empresas que desejam entrar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custos.
Diferenciação do produto	Significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem sentimento de lealdade em seus clientes, forçando os entrantes a efetuar investimentos pesados em marketing para superar vínculos pré-existentes entre concorrentes e clientes.
Necessidades de Capital	A necessidade de recursos financeiros pode criar barreiras de entrada, principalmente se o capital requerido for para atividades arriscadas e irrecuperáveis como propaganda inicial ou para pesquisa e desenvolvimento.
Custo de Mudança	Cria-se uma barreira com a presença de custos de mudança com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro.
Acesso aos Canais de distribuição	Enfrenta-se uma barreira considerando-se a necessidade de garantir a distribuição do produto e de investimentos em canais que já são atendidos demandando gastos com concessão de descontos no preço, verbas para campanhas de publicidade e outros que diminuem os lucros.
Desvantagens de custo independentes de escala	Vantagens que independem de economias de escala como: tecnologia patenteada; acesso favorável a matérias-primas; localização favorável; subsídios oficiais e experiência.
Política Governamental	O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em setores com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas.

QUADRO 3: Fontes de barreiras de entrada (PORTER, 1986, p. 25-31).

### b) Intensidade da rivalidade entre concorrentes

A segunda força abordada pelo modelo é a rivalidade entre concorrentes que, “[...] assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente.” (Porter, 1986, p.33). Tal rivalidade é consequência de vários fatores estruturais (QUADRO 4).

Fator estrutural	Descrição
Concorrentes numerosos ou bem equilibrados	Quanto maior o número de empresas a probabilidade de dissidências é maior. Mesmo quando equilibrados em termos de tamanho e recursos aparentes, estas podem estar inclinadas a lutarem entre si, por possuírem recursos para tal.
Crescimento lento da indústria	Tal fator faz com que empresas lutem por fatias de mercado que procuram expansão em prejuízo dos concorrentes, levando a uma situação mais instável.
Custos fixos ou de armazenamento altos	Custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que muitas vezes conduz rapidamente a uma escalada nas reduções de preços quando existe excesso de capacidade.
Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança	Produtos com ausência de diferenciação acarretam em pressões no sentido de concorrência por preços e serviços uma vez que não há sentimento de lealdade do consumidor, assim como a ausência de custos de mudança.
Capacidade Aumentada em grandes incrementos	Quando economias de escala determinam grandes incrementos de capacidade a indústria pode sofrer períodos de supercapacidade e de reduções de preços intensificando a disputa entre as empresas.
Concorrentes divergentes	Empresas com objetivos, estratégias, origens, personalidades diferentes entre si dificultam a percepção da intenção dos concorrentes. O que serve para uma empresa pode não servir para outra
Grandes interesses estratégicos	A rivalidade em um setor se torna ainda mais instável se algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo com o propósito de obter sucesso nos setores.
Barreiras de saída elevadas	Estas barreiras mantêm as companhias competindo em atividades mesmo obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos. Ex: Ativos especializados; custos fixos de saída; inter-relações estratégicas entre unidades da empresa; barreiras emocionais; relações de ordem governamental e social.

QUADRO 4: Fatores estruturais da rivalidade entre concorrentes (PORTER, 1986, p. 34-37).

### d) Pressão dos produtos substitutos

Todas as empresas em um setor competem, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Aprimora-se o entendimento de “produtos substitutos” ao analisar-se a abordagem da concorrência em termos mercadológicos, definida por Kotler (2000) como empresas concorrentes aquelas cujo(s) produto(s) atende(m) a mesma necessidade do cliente, apesar de encontrarem-se em setores diferentes. Assim, Porter (1986) recomenda a atenção nos produtos substitutos sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho e produzidos por setores de altos lucros, com recursos para introduzir um produto rapidamente no mercado. Segundo Porter (1986) a análise dessa tendência “torna-se importante na tomada de decisão da empresa acerca de tentar suplantá-lo estrategicamente um substituto ou considerá-lo como uma força-chave para a indústria”.

### e) Poder de negociação dos compradores

Segundo Porter (1986), os compradores tendem a forçar os preços para baixo barganhando melhor qualidade ou mais serviços jogando concorrentes uns contra os outros. Um grupo comprador é poderoso em algumas circunstâncias (Quadro 5).

Circunstância	Descrição
Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor	Se uma parcela grande das vendas é adquirida por um determinado comprador, isto aumenta a sua importância nos resultados do fornecedor e o poder de

	negociação do comprador.
Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras	Nessa circunstância os compradores estão inclinados a gastar os recursos necessários para comprar a um preço favorável, por ser mais sensível ao preço, e de forma seletiva.
Os produtos que ele compra são padronizados ou não diferenciados  Ele enfrenta poucos custos de mudança	A certeza da existência de fornecedores alternativos em função a padronização dos produtos faz com que o comprador possa jogar uma companhia contra outra. Como não há perdas na troca de fornecedores, o comprador tem seu poder de negociação aumentado.
Ele consegue lucros baixos	Lucros reduzidos são incentivos para reduzir custos na compra.
Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás	Se os compradores são parcialmente integrados ou colocam uma ameaça real de integração para trás, eles estão em posição de negociar concessões.
O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador.	Quando a qualidade é importante para o comprador, este é menos sensível à preço. O contrário favorece a busca por preços mais baixos e o poder de barganha do comprador.
O comprador tem total informação	Possui a informação sobre preços de mercado, demanda, custos de fornecedores, em geral, faz com que o comprador tenha maior poder de negociação.

Quadro 5: Circunstâncias em que o poder de barganha dos compradores é maior (PORTER, 1986, p. 41 e 42).

#### f) Poder de negociação dos fornecedores

Da mesma forma que um grupo de compradores pode deter grande poder de negociação em uma determinada indústria, em outro, este poder pode estar nas mãos dos fornecedores caso configure-se algumas circunstâncias (Quadro 6).

Circunstância	Descrição
Fornecimento é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para o qual vende.	Geralmente confere aos fornecedores maior capacidade de influenciar preços, qualidade e condições.
Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria	Alguns produtos substitutos podem por em cheque até fornecedores muito fortes, por isso o maior poder dos fornecedores em setores sem concorrência com produtos substitutos.
A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor	Quanto menor a importância em vendas de um setor para o fornecedor, maior seu poder relativo.
O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador	Quanto maior a importância do produto do fornecedor para o comprador, maior poder exerce o fornecedor, especialmente se este não puder ser armazenável.
Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança	Diferenciação ou custos de mudança enfrentados pelo comprador descartam suas opções de jogar um fornecedor contra o outro.
O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente	Representa a verificação quanto à capacidade de a indústria melhorar as condições de compra.

Quadro 6: Circunstâncias em que o poder de barganha dos fornecedores é maior (PORTER, 1986, p. 43 e 44).

De acordo com o modelo de análise da competitividade de Porter (1986), várias são as circunstâncias, as fontes e os fatores estruturais que compõem as cinco forças que exercem pressões sobre uma empresa no contexto do ambiente externo. Compreender as forças e seus componentes permite identificar o contexto atual de uma indústria no que se refere à competitividade e também a delinear estratégias mais eficientes e eficazes para lidar com estes agentes externos e maximizar sua rentabilidade na indústria.

Já a análise do ambiente interno a partir dos conceitos de recursos, capacidades e competências essenciais, permite a empresa identificar internamente quais são os recursos

dos quais dispõe ou precisaria dispor e a forma que estes são integrados com o objetivo de gerarem capacidades que podem ou não ser de cunho estratégico e compor competências essenciais, que diferenciarão internamente a empresa de seus concorrentes através de vantagens competitivas sustentáveis.

Através desse referencial teórico, buscou-se apresentar os principais conceitos e modelos utilizados na identificação e análise das barreiras enfrentadas na comercialização dos produtos da Empresa XYZ tanto do ambiente interno da empresa como do ambiente externo.

#### **4. História da empresa e da participação no APL**

A Empresa XYZ teve início em outubro de 2005 com o propósito de ingressar no negócio de confecção e comercialização de bermudas no arranjo produtivo local de confecções-bonés de Apucarana-PR. Aos poucos, ingressou no mercado de bonés produzindo também bonés infantis. O empresário idealizador do negócio, tratado nesse estudo por Sócio A, formado em contabilidade e tendo deixado seu emprego em empresa de eletrônicos, migra o foco do negócio definitivamente para bonés de marca no início de 2006, uma vez visualizada a oportunidade no mercado de São Paulo que apresentava altas margens na época e movimentava altos volumes. Em meados de 2006, o Sócio B, ingressa na sociedade da atuando na área de desenvolvimento de produtos e produção, trazendo consigo experiência de anos no mercado de bonés desenvolvendo arte gráfica para empresas da indústria. A amizade entre os sócios e mais três empresários do ramo de bonés ao longo dos anos, possibilitou a visualização da oportunidade de mercado e, mais tarde, uma parceria entre as empresas no desenvolvimento de produtos, compartilhamento de equipamentos e comercialização através de distribuidores em comum. Apesar disso, a empresa enfrenta um grande desafio no ingresso e aumento da participação no mercado com sua marca própria de bonés, criada em meados de 2006.

#### **4.1 Características operacionais da empresa**

##### **4.1.1 Estrutura produtiva**

A Empresa XYZ possui sua estrutura produtiva voltada para os processos de serigrafia e acabamento dos bonés, adotando como estratégia a terceirização dos demais processos produtivos. Buscando aproveitar as competências na área de serigrafia de alguns funcionários da antiga sociedade que o Sócio B participou, a empresa optou por manter este processo, ao contrário dos demais processos, como costura, que deixou de existir na transição definitiva do negócio para bonés de grife.

Uma das grandes vantagens da estratégia de produção adotada é a diminuição dos custos fixos principalmente com salário de funcionários e encargos, principalmente na atual situação em que a demanda sofre grandes oscilações.

Dessa forma, a empresa gerencia a produção de forma terceirizada e direcionando seus esforços ao desenvolvimento de novos produtos e comercialização dos mesmos. A Empresa XYZ possui cerca de 6 modelos de bonés de marca própria que se diversificam ainda quanto à cor e arte gráfica, totalizando mais de 40 produtos diferentes.

##### **4.1.2 Estrutura de comercialização**

Atuando na produção e comercialização de boné de grife, a Empresa XYZ atua no atacado comercializando seus produtos junto a distribuidores dos estados de São Paulo (capital e interior), Santa Catarina e Paraná. A principal estratégia utilizada é a venda pessoal, a qual consiste na visita aos distribuidores para apresentação de amostras dos modelos e negociação de volumes. As visitas são realizadas regularmente para apresentação de novos modelos, efetivação de novos pedidos e recebimento dos compradores. Nas visitas também são negociadas prateleiras, ou seja, espaços exclusivos para exposição do produto no

distribuidor, além da troca de idéias sobre as tendências do mercado e perspectivas de vendas. Existe grande proximidade da empresa e alguns distribuidores, porém, o acesso aos consumidores finais é menor devido à extensão da cadeia de distribuição na qual a Empresa XYZ está inserida (FIGURA 3).

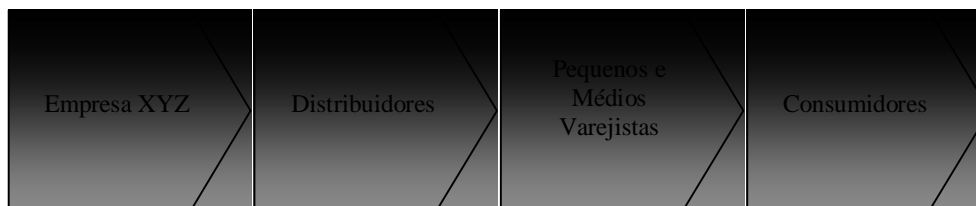


FIGURA 3: Cadeia de distribuição da Empresa XYZ (Elaborado pelos autores)

Além da venda pessoal, a empresa possui investimentos ainda iniciais na comunicação da marca própria através da produção de adesivos e, localmente, patrocinando um piloto de motocross em eventos regionais.

## 5. Apresentação do Estudo de Caso

A Empresa XYZ está inserida em um contexto altamente competitivo e que possui características que representam grandes desafios para inserção de seu produto no mercado. Com o objetivo de descrever e analisar os desafios estratégicos da confecção e comercialização no mercado de bonés enfrentados pela Empresa XYZ, estruturou-se a descrição e análise em duas partes: análise interna e análise externa.

A descrição e análise do ambiente interno envolveram a classificação dos recursos em tangíveis e intangíveis e o modelo de identificação de competências essenciais baseada em quatro critérios de capacidade, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2005). A análise buscou apresentar aspectos associados a recursos e capacidades da empresa e seus impactos positivos e negativos na comercialização dos produtos de marca própria.

A análise externa teve como base o modelo de Porter para estudo da indústria, relacionando as cinco forças da indústria às dificuldades de comercialização encontradas pela empresa seja como entrante no mercado, como fornecedora e como concorrente. Assim, são abordados além das cinco forças (ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos compradores e fornecedores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes) dois influenciadores externos que afetam a indústria como um todo.

Por fim, são feitas algumas considerações e lições aprendidas pela empresa quanto alguns aspectos estratégicos internos e externos tendo como perspectiva a comercialização da marca própria.

### 5.1 Descrição e análise do estudo de caso

#### 5.1.1 Ambiente Interno: recursos e capacidades da Empresa XYZ

##### a) Recursos tangíveis e intangíveis

A Empresa XYZ, como grande parte das micro empresas enfrenta desafios relacionados à escassez de recursos. Operando desde meados de 2005, ela vem tendo sucesso em gerar fundos internamente possibilitando a manutenção de suas atividades, apesar dos baixos retornos naturais dos empreendimentos iniciais. Considerando-se os recursos físicos, a empresa goza principalmente de um sistema formal de planejamento, controle e coordenação das áreas financeiras e operacionais que a diferencia em relação a muitas micro e pequenas empresas cuja administração caracteriza-se pela informalidade e falta de profissionalismo. Os recursos físicos por sua vez, não apresentam grandes diferenciações em termos de equipamentos, sofisticação e acesso a matérias-primas. Já em se tratando de recursos tecnológicos, a Empresa XYZ conta com o pedido de registro no INPI – Instituto Nacional da



Propriedade Intelectual, da marca própria, o que lhe confere prioridade da utilização da mesma.

O levantamento dos recursos intangíveis por sua vez revela alguns aspectos com grande possibilidade de integração e formação de capacidades e, potencialmente, vantagens competitivas. Entre eles estão o conhecimento dos sócios de áreas específicas. Um deles destaca-se pelo conhecimento da área financeira e capacidade gerencial e o outro na área de criação e artes gráficas associadas aos recursos de inovação como geração de idéias. A empresa também se beneficia em parte dos recursos de reputação. Apesar de ainda não possuir uma marca com reputação, a Empresa XYZ possui grande confiança dos seus clientes em parte advinda da parceria com outros três empresários do ramo.

Um grande desafio da Empresa XYZ é integrar tais recursos e deles compor capacidades importantes e potenciais competências essenciais.

## **b) Capacidades**

Analisando-se os recursos da Empresa XYZ, principalmente intangíveis, e suas combinações notam-se o delineamento inicial de algumas capacidades da empresa. A primeira delas é sua capacidade gerencial, advinda de uma combinação de recursos humanos e recursos organizacionais. Esta capacidade, ainda em desenvolvimento, é fruto dos conhecimentos de um dos sócios da área financeira e de informática (recursos humanos) e dos sistemas gerenciais de planejamento e controle financeiro e de produção existentes (recursos organizacionais). Trata-se de uma capacidade rara, pouco vista, considerando-se o porte da empresa e seu pouco tempo de vida e uma capacidade de imitação relativamente dispendiosa por decorrer de aspectos relacionados ao histórico profissional do sócio e que, para ser copiada por outra empresa, implicaria contratação de profissional da área ou investimentos em capacitação.

Uma segunda capacidade potencial identificada é a de criação e inovação em produtos. Ela advém da junção de recursos humanos, tecnológicos e de inovação. Deve-se inicialmente aos conhecimentos do segundo sócio na área de desenvolvimento de artes gráficas (recursos humanos) e que confere à empresa um alto potencial de geração de idéias e inovação internamente (recursos de inovação). Além disso, em parte a empresa conta com garantias tecnológicas, ainda iniciais, em função do pedido de registro de marca no INPI (recurso tecnológico). Assim, esta capacidade caracteriza-se como valiosa, por garantir legalmente o uso da marca neutralizando em parte ameaças externas de uso indevido da marca; caracteriza-se como capacidade rara, por tratar-se de uma empresa que desenvolve e inova internamente a um custo baixo além de tratar-se de uma capacidade de difícil imitação por derivar do histórico profissional de um dos sócios e por englobar características intangíveis.

Apesar da identificação das capacidades potenciais da empresa e da verificação que estas possuem características que as aproximam das capacidades estratégicas (competências essenciais) sua definição como tal pode ser precipitada. Apesar da existência de tais recursos, as capacidades encontram-se em desenvolvimento. A empresa ainda possui dificuldades na aplicação e integração dos recursos de forma a gerar valor de fato. Além disso, a empresa opera há pouco tempo, não tendo havido tempo suficiente de maturação das capacidades. Em parte, alguns recursos ainda escassos dificultam a alavancagem destas capacidades. Uma delas é a restrição de recursos financeiros que limita investimentos em marketing, por exemplo, e que barra investimentos em promoção, limitando os retornos em reputação da marca (recursos de reputação).

De maneira geral percebe-se que, apesar da restrição de recursos financeiros e de uma marca com reputação, a Empresa XYZ conta com alguns recursos intangíveis que a destaca em relação a outras empresas. Por outro lado, integrar tais recursos de forma aplicável

compondo capacidades efetivas que gerem valor e contribua para o processo de comercialização de seus produtos é um grande desafio.

### **5.1.2 Ambiente Externo – as cinco forças competitivas e os impactos na comercialização da Empresa XYZ**

#### **a) Influenciadores Externos**

Entre os influenciadores da indústria, um dos que exercem maior influência é a pirataria de produtos. A pirataria impacta fortemente o mercado causando grande distorção nos preços. Produtos de marcas famosas falsificados são ofertados a preços muito menores que os produtos originais, facilitando o acesso ao produto ao mercado consumidor de classes mais baixas. Tal oferta de produtos piratas torna inócua a estratégia da Empresa XYZ de posicionamento de preços mais baixos em alguns mercados, uma vez que não há margem para redução de preço que atinja patamares mais baixos que os produtos falsificados de marcas famosas. Além disso, os produtos falsificados gozam da vantagem de trazer uma marca famosa, explorando o nome da marca sem arcar com custos de investimentos em marketing. De certa maneira, tal cenário torna muitas vezes inviável o ingresso da Empresa XYZ em determinados canais de distribuição em que seus produtos de marca própria, ainda desconhecidos, concorram com produtos falsificados de marcas famosas.

Outro aspecto que impacta diretamente a indústria são as importações de produtos da China. Tais produtos ingressam no mercado brasileiro a preços altamente competitivos, o que vem prejudicando a Empresa XYZ diretamente em negociações com alguns distribuidores. Mesmo em termos de qualidade de produto e materiais, a Empresa XYZ vem identificando melhorias consideráveis nos produtos que são importados da China, que estão chegando cada vez mais “abrasileirados” segundo os empresários, ou seja, adaptados aos padrões e exigências do mercado brasileiro.

A pirataria e a concorrência dos produtos chineses (não somente em preço como também em qualidade) são fatores importantes e que devem ser colocados em perspectiva para entendimento das forças dos componentes da indústria (QUADRO 7).

<b>Influenciadores Externos</b>	<b>Características que impactam na comercialização da Empresa XYZ</b>
Pirataria	- Ingresso no mercado com preços baixos; - Beneficiam-se de marcas renomadas sem que haja investimentos em marketing, atraindo clientes com preços baixos e marcas fortes.
Importações Chinesas	- Preços competitivos; - Melhoramento contínuo da qualidade e adaptação às necessidades do mercado brasileiro

QUADRO 7: Influenciadores externos e impactos na comercialização da Empresa XYZ (Elaborado pelos autores)

#### **b) Novos Entrantes - Barreiras de entrada enfrentadas pela Empresa XYZ**

A Empresa XYZ vem encontrando dificuldades na comercialização de seus bonés de marca própria. Ingressar em uma indústria pode representar desafios, e barreiras a sua entrada são encontradas. No caso da Empresa XYZ identificam-se algumas barreiras com maior ou menor força que, impactam na comercialização de seus produtos (QUADRO 8).

As economias de escala são uma realidade na indústria de bonés. Na Empresa XYZ os lotes comercializados são grandes e sua produção apresenta estrutura de custos unitários decrescentes conforme maior volume produzido, advindos de vantagens na negociação de preços e prazos com empresas que terceirizam a produção conforme maior o volume a ser produzido. A economia de escala permite à empresa praticar preços de venda mais competitivos em um mercado que compete fortemente por preço.

Por outro lado, a estrutura de comercialização adotada pela Empresa XYZ e a busca por economia de escala, portando maior volume de produção, acarretam riscos advindos dos

processos de produção e comercialização adotados. Uma vez desenvolvido o produto, o lote é fabricado e posteriormente, amostras são apresentadas a distribuidores no processo de comercialização – venda pessoal. Os riscos advêm da possibilidade de não aceitação pelos distribuidores da amostra, que tem como conseqüência um grande lote parado em estoque, tal como já ocorreram algumas vezes. Para diminuir tal probabilidade, os empresários buscam informações junto a distribuidores e sondam os modelos e estilos que mais estão sendo demandados.

Outra barreira encontrada é a alta diferenciação de produtos. Os mercados nos quais a Empresa XYZ atua, conta com marcas fortes e globais tais como marcas esportivas e de moda *street wear* que são estendidas a bonés contando também com produtos piratas que exploram algumas destas marcas, conforme discutido anteriormente. Assim, a fidelidade à marca do mercado consumidor é alta, tornando o apelo das grandes marcas concorrentes bastante alto. As dificuldades são maiores ainda considerando os produtos piratas que, além de possuírem o apelo da marca possuem preços muito baixos. Tal fidelidade às marcas concorrentes demanda um alto investimento em marketing por parte da Empresa XYZ, com o objetivo de vencer tal barreira.

Conforme retratado anteriormente, poucos são os investimentos da empresa em marketing, ou seja, as ações para vencer esta barreira são praticamente nulas. Em parte, isto se deve a terceira barreira encontrada pela Empresa XYZ, os requisitos de capital. Iniciar um negócio no ramo de confecção em geral não demanda grandes somas de capital considerando-se principalmente micro e pequenas empresas. Apucarana é um exemplo da presença de dezenas de micro e pequenas empresas com foco de negócio na prestação de serviços atuando como terceirizadoras. Porém, trabalhar com bonés de grife, como é o caso da Empresa XYZ, demanda investimentos não só na produção como também investimentos em marketing, mais especificamente comunicação da marca, merchandising e promoção, grandes lacunas e desafios atuais da Empresa XYZ.

A quarta barreira encontrada é quanto aos canais de distribuição. Atualmente a empresa conta com canais em três estados, porém, seu mercado mais representativo é São Paulo. O ingresso nos canais de distribuição deste mercado deveu-se principalmente a parceria existente com outras 3 empresas de Apucarana que possibilitou a formação de um relacionamento e, mais tarde, a concretização de negócios, após várias visitas e negociações.

<b>Barreiras de entrada</b>	<b>Características que impactam na comercialização da Empresa XYZ</b>
Existência de economias de escala	Proporcionam preços mais competitivos, porém aumenta riscos quanto à capital comprometido em estoque e necessidade de desova a preços baixos.
Existência de diferenciação de produto e apelo à marca	Forte apelo à marca e fidelidade dos consumidores demandam investimentos de marketing na marca própria;
Requisitos de Capital	Necessidade de investimento em estoques e em marketing
Dificuldades no aumento de participação nos canais de distribuição existentes	Concorrência com produtos piratas com apelo a marca e baixos preços em alguns canais; Investimentos principalmente relacionados à estratégia de empurrar o produto pela cadeia; Apesar da dificuldade no aumento da participação, poder de relacionamento com canais permitiu acesso a eles.

QUADRO 8: Barreiras de entrada enfrentadas pela Empresa XYZ e impactos na comercialização (Elaborado pelos autores)

Mesmo assim, aumentar a participação no canal e abrir novos canais torna-se um desafio comercial, uma vez que a marca própria está inserida num contexto de produtos altamente diferenciados e de consumidores fieis a marca, fatores esses percebidos pelos distribuidores, o que dificulta cada vez mais o uso de estratégias “*push*” pela cadeia, que envolve a promoção empresarial para induzir os intermediários a expor, promover e vender o

produto aos usuários finais (KOTLER, 2000). Tal dificuldade advém, em parte, do custo de mudança dos compradores ao deixarem de comercializar um produto de marca conhecida para adotar um produto da marca própria da Empresa XYZ. Além disso, em alguns canais, os produtos de marca própria concorrem com produtos piratas de marcas famosas, que acabam por ter um posicionamento de preço similar, porém, usufruindo do apelo à marca existente nos produtos piratas em detrimento dos produtos da Empresa XYZ. Avaliar a viabilidade e a rentabilidade potencial de canais de distribuição com estas características torna-se uma estratégia essencial para Empresa XYZ para posicionamento dos seus produtos.

### c) Poder de barganha da Empresa XYZ e de seus compradores

Como fornecedores de produtos, a Empresa XYZ está suscetível ao poder de barganha de seus compradores, no caso, os grandes distribuidores (QUADRO 9). Conforme citado anteriormente, a competição por preços é muito alta entre os fornecedores como a Empresa XYZ. Além disso, a concentração de fornecedores nos distribuidores atendidos pela Empresa XYZ é grande, aumentando o poder de barganha dos compradores. Outro fator que aumenta o poder de barganha dos compradores são os volumes grandes adquiridos, dando margem para negociação de preços.

Apesar da diferenciação de produtos existentes e os vários modelos comercializados, para os distribuidores, a mudança de fornecedores não exercem grandes custos. Isso se deve ao fato da existência de muitos fornecedores e a forte concorrência por preços. Considerando os distribuidores que trabalham com produtos piratas, este custo de mudança é menor ainda, em função da padronização de modelos existentes, independentemente do fornecedor.

Por outro lado, os distribuidores não oferecem ameaça relevante no que se refere à integração retroativa, ou seja, que passem a produzir bonés, em grande parte pelo fato de possuírem margens similares aos dos produtores e possuírem estratégias voltadas para a comercialização pulverizada a pequenos varejistas.

No que se refere à força exercida pela Empresa XYZ como fornecedora, grande parte do poder existente é o de relacionamento. A formação de um relacionamento com os distribuidores foi importante no início das negociações e sua manutenção hoje é estratégica. Através do relacionamento estabelecido, tem-se liberdade para troca de idéias entre as duas partes para desenvolvimento de produto e melhores negociações com alguns distribuidores. Tal relacionamento proporciona um poder de influência sobre os compradores, ou seja, sobre os tomadores de decisão. Em um mercado em que a identidade da marca exerce grande influência na compra, a Empresa XYZ possui pouca força como fornecedora uma vez que poucos são os investimentos da empresa em marketing e comunicação da marca.

Analisando-se as duas forças, os compradores (distribuidores na cadeia da Empresa XYZ) e a Empresa XYZ, como fornecedora, os compradores, tendem a exercer maior poder na cadeia. Um maior equilíbrio dessa força ocorre em canais de distribuição em que a incidência dos produtos piratas é menor.

Poder de barganha dos compradores	Características que impactam na comercialização da Empresa XYZ
Concentração de fornecedores e aquisição de grandes volumes	- Grandes volumes e concentração de fornecedores permitem a negociação de preços pelos compradores e pressões de preços para baixo.
Baixos custos de mudança pelos compradores	- Variedade e grande volume de fornecedores colaboram para a diminuição do custo de mudança, fato mais evidente ainda em se tratando de produtos piratas.
Existência de diferenciações em produtos, porém, atenuadas em função do comércio de produtos piratas.	- A padronização é mais evidente nos produtos piratas, em que concorrentes podem ser jogados uns contra os outros; - Apesar das diferenciações dos produtos da Empresa XYZ, custos de mudança dos compradores do produto pirata para o original, restringem comercialização.

Qualidade e preços são fatores importantes para o comprador	- Apesar da forte concorrência por preços, a qualidade também é considerada na avaliação.
---	---

QUADRO 9: Poder de barganha dos compradores da Empresa XYZ e seus impactos na comercialização (Elaborado pelos autores)

#### e) Poder de barganha da Empresa XYZ e de seus fornecedores

Os fornecedores possuem grande importância para a Empresa XYZ uma vez que a empresa adotou a estratégia de terceirização da produção. Assim, analisam-se nesta parte as forças exercidas pelos fornecedores de serviços e os impactos para a comercialização dos produtos da Empresa XYZ (QUADRO 10).

O primeiro aspecto analisado é a existência de grande número de fornecedores. Tal fator implica em uma diminuição do poder de barganha de tais fornecedores e um maior rol de opções para a Empresa XYZ.

Em relação a produtos substitutos, os fornecedores, de maneira geral, são impactados pelas estratégias internas de seus clientes em desenvolver internamente ou não determinada atividade. No caso da Empresa XYZ, fornecedores de serviços de serigrafia foram impactados pelo fato desse processo ser desenvolvido internamente.

Para os fornecedores, a indústria de confecção de bonés é muito importante, o que diminui o seu poder de barganha em função do aumento de sua dependência. Para a Empresa XYZ e demais compradores, os produtos dos fornecedores são importantes, porém a existência de muitos fornecedores diminui a força desse aspecto. Por outro lado, alguns fornecedores conseguem diferenciar-se em termos de serviços através do cumprimento de prazos e qualidade de acabamento, o que implica em custo de mudança para os compradores, como a Empresa XYZ. Tais custos de mudança implicaram na estratégia da Empresa XYZ de firmar parcerias de exclusividade com fornecedores, principalmente costureiras.

Por fim, percebe-se a existência de ameaça dos fornecedores de integração para frente, partindo para a produção de bonés completos. A Empresa XYZ já vivenciou tal experiência com fornecedor que passou a rivalizar na comercialização de bonés.

Poder de Barganha dos Fornecedores	Características que impactam na comercialização da Empresa XYZ
Grande número de fornecedores na região de Apucarana	- O grande número de fornecedores colaboram para a diminuição do poder de barganha dos mesmos
Concorrem com produtos substitutos – incorporação dos serviços pelos clientes – integração para trás	- Enfraquece o poder de barganha do fornecedor de serviços que precisa lidar com a incorporação de processos por seus clientes
Importância da indústria de confecções para os fornecedores	- Diminuição do poder de barganha dos fornecedores em função de sua dependência da indústria de bonés.
Produtos dos fornecedores são importantes para o negócio do comprador	- Apesar da importância dos produtos para os compradores, a grande oferta neutraliza grande parte do potencial poder do fornecedor
Diferenciação de alguns fornecedores acarreta custos de mudança para compradores	- Diferenciações em termos de qualidade e prazo de entrega podem representar custos de mudança, o que aumenta o poder de barganha do fornecedor
Fornecedores são uma ameaça concreta de integração para frente	- Casos anteriores comprovam a possibilidade de fornecedores integrarem para frente e passarem a comercializar bonés, geralmente, piratas.

QUADRO 10: Poder de barganha dos fornecedores e impactos na comercialização da Empresa XYZ (Elaborado pelos autores)

#### f) Ameaça de produtos substitutos

Considerando-se o desempenho do *trade-off* preço-desempenho, o produto substituto que exerce maior força impactando na comercialização da Empresa XYZ são os produtos

piratas. Tais produtos ingressam no mercado com desempenho e aparência similares, porém, com preços abaixo do mercado. Assim, os produtos piratas acabam tendo grande apelo junto aos consumidores pela aparência similar e apelo à marca, porém com a vantagem de preço anulando custos financeiros da mudança. Por outro lado, o principal custo da mudança do consumidor para o produto pirata baseia-se na qualidade do produto que, apesar de visualmente próxima, difere-se em vários aspectos como qualidade dos materiais, modelagem, além das questões éticas envolvidas.

#### **g) Intensidade da rivalidade entre concorrentes**

A rivalidade entre os concorrentes no mercado de bonés no qual a Empresa XYZ atua é grande e baseia-se fundamentalmente na competição por preços, potencializada pela existência de uma grande quantidade de empresas de bonés piratas e ingresso no mercado dos produtos chineses importados. Assim, analisam-se as forças relativas a esta rivalidade no contexto enfrentado pela Empresa XYZ, bem como as dificuldades impostas por tais forças, como, por exemplo: crescimento do mercado, custos de armazenamento, diferenciação de produto, estratégias divergentes e barreiras à saída (QUADRO 11).

A Empresa XYZ avalia o crescimento da indústria como sendo lento, inclusive com períodos de recessão. Assim, grande parte do crescimento nas vendas, quando estas ocorrem, advém não da expansão do mercado, mas da conquista de parcelas de mercado da concorrência. A empresa não apresenta grandes custos fixos, em parte devido à estratégia de terceirização da maior parte dos processos produtivos. Por outro lado, os custos de armazenamento são elevados devido ao comprometimento do capital de giro na formação de estoque e a necessidade, muitas vezes, de capital para renovação do estoque e produção de lotes com novos modelos, o que causa pressões para desova de estoques através de redução de preços.

Apesar da presença de diferenciação entre os produtos e o apelo a marca, a Empresa XYZ está inserida num contexto de forte concorrência por preços entre as empresas devido ao grande número de empresas fornecedoras, que são, algumas vezes, de produtos piratas. Como o número de fornecedoras é grande, e, o produto pirata é freqüentemente comercializado por mais de uma empresa, os custos de mudança de fornecedores são baixos, potencializando a guerra de preços.

<b>Fatores estruturais que impactam na rivalidade entre concorrentes</b>	<b>Características que impactam na comercialização da Empresa XYZ</b>
Concorrentes numerosos	Rivalidade e alta competição por preços
Crescimento lento do setor	Crescimento lento com advento de pequenas crises leva empresas a disputar fatias de mercado com pressões que forçam a queda dos preços nos canais em que a Empresa XYZ está presente.
Custos de armazenagem altos	Acarretam reduções de preços eventuais consequência da estratégia de desova de estoques antigos para formação de capital de giro, situação já enfrentada pela Empresa XYZ.
Baixos custos de mudança e diferenciações nos produtos piratas	Aumento da guerra de preços; Diferenciações dos produtos originais não sustentam posicionamento de preço elevado devido falta do apelo da marca.
Concorrentes parcialmente divergentes	Presença de concorrentes, em geral, divididos em duas estratégias principais: menores margens e grande volume; e; investimento em desenvolvimento de produtos e diversificação.
Existência de barreiras de saídas	- Presença de barreiras de saída como ativos especializados e de ordem emocional

QUADRO 11: Fatores estruturais que impactam na rivalidade entre concorrentes e na comercialização da Empresa XYZ (Elaborado pelos autores)

Em termos estratégicos, percebe-se a existência de empresas divergentes, porém, variando entre a adoção de duas estratégias. A primeira estratégia baseia-se fundamentalmente no volume produzido, trabalham com margem enxuta e ganham em volume. É a estratégia adotada por algumas empresas que trabalham com produtos piratas. A segunda, que se aproxima bastante da estratégia adotada pela Empresa XYZ, baseia-se no investimento em inovação e desenvolvimento de produtos, focando pesquisa e investimento em produtos de marca própria.

Verifica-se a existência de competidores operando com baixos rendimentos devido à existência de barreiras a saídas. Tais competidores, algumas vezes permanecem em função de investimentos altos em maquinário, e, algumas vezes, em função de barreiras de saída emocionais, por tratar de concorrentes com anos de mercado e experiência e que relutam a deixar o negócio. A existência de concorrentes desse perfil colabora com pressões para a queda de preços no mercado e aumento da rivalidade em geral.

## **6. Considerações Finais**

Neste estudo de caso apresentou-se como objetivo analisar aspectos internos e externos da Empresa XYZ e como estes impactam, formando barreiras na comercialização de seus produtos de marca própria.

A análise dos recursos da Empresa XYZ revela a importância dos recursos intangíveis como o conhecimento dos sócios em áreas específicas (finanças, gestão e criação) e os recursos organizacionais e de inovação decorrentes dessas competências. Por outro lado, observa-se uma restrição de recursos financeiros (recursos tangíveis) que impedem investimentos mais agressivos em marketing, mais especificamente em promoção e na comunicação da marca. Além disso, observa-se a existência de dificuldades decorrentes da integração dos recursos e formação efetiva de capacidades consolidadas. Apesar disso, nota-se que a empresa possui duas capacidades com alto potencial de desenvolvimento e que apresentam um delineamento inicial: capacidade gerencial e capacidade de criação e inovação. Considerando o ambiente interno, a restrição de recursos financeiros e os consequentes investimentos escassos na marca, bem como as dificuldades integrar os recursos de forma a gerar capacidades de forma a gerar valor para o cliente, apesar das ações iniciais e capacidades potenciais existentes, representam barreiras na comercialização.

A análise externa revela que algumas das forças competitivas exercem maior pressão do que outras. De maneira geral, o poder de barganha dos fornecedores é menor em relação ao poder de barganha da Empresa XYZ. Apesar da dependência da Empresa XYZ dos serviços de empresas terceirizadas para a produção, e relativo custo de mudança de fornecedor existente em função de aspectos associados à qualidade, o grande número de fornecedores diminui drasticamente seu poder de barganha, o que se torna estrategicamente positivo para a Empresa XYZ. Por outro lado, apesar de já ter ingressado no mercado de bonés, a consolidação da Empresa XYZ e de sua marca própria neste mercado ainda esbarra em barreiras de entrada. Tais barreiras à comercialização estão associadas aos requisitos de capital, conforme análise anterior dos recursos, e dificuldade de aumento da participação no canal de distribuição potencializada pela concorrência de produtos piratas em alguns canais. Considerado um produto substituto com grande apelo para uma faixa de consumidores, os produtos piratas usufruem deste apelo graças aos preços abaixo do mercado, apelo das marcas conhecidas e similaridade visual. Este componente acaba por causar distorções de preço no mercado, caracterizando uma grande barreira para a Empresa XYZ no posicionamento de sua marca. Mesmo ingressando a preços similares aos produtos piratas no mercado, não possui a reputação das grades marcas e tem dificuldades em gerar demanda para seus produtos.

A rivalidade entre a Empresa XYZ e concorrentes, por sua vez, baseia-se em fatores estruturais como concorrentes numerosos e altos custos de armazenagem que geram pressões

para redução de preços, mesmo em um mercado de produtos diferenciados. Além disso, pressões externas como importações chinesas pressionam ainda mais os preços e intensificam a rivalidade. A última força analisada, o poder de barganha dos compradores, exerce grandes pressões devido à grande concentração de fornecedores em alguns grandes distribuidores que acabam por ter uma grande variedade de opções, mesmo em um mercado diferenciado, o que reduz seus custos de mudança. Assim, tais compradores acabam possuindo grande poder de barganha e em posição de exigir produtos de qualidade a preços baixos, reduzindo as margens de ganho dos fornecedores como a Empresa XYZ.

Os desafios do ambiente interno e externo enfrentado pela Empresa XYZ têm demandado da empresa uma mudança da percepção da estratégia adotada que já vem sendo observada. A empresa enfrenta os desafios à comercialização de seus produtos buscando estratégias de distribuição alternativas, e posicionando seus produtos de maneira diferenciada com o objetivo de diminuir as ameaças provindas dos produtos piratas. Apesar de não possuir ainda resultados concretos, a maior lição aprendida é a ampliação da percepção acerca das forças da indústria e a consciência dos recursos internos e as capacidades potenciais na geração de vantagens competitivas para a empresa.

## **Referências**

BARROS, A. J.; LEHFELD, N. A. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros : uma análise bibliométrica**. In: Godoy, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. p. 89-107. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro – Estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing: A edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da Concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.