

**COMPETITIVIDADE SOB A ÓTICA DAS CINCO FORÇAS DE
PORTER: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA OXIFOR OXIGÊNIO FORMIGA LTDA**

JUSSARA MARIA SILVA RODRIGUES OLIVEIRA¹, LÍVIA COUTO CAMBRAIA²

RESUMO: Neste trabalho, buscou-se analisar a competitividade, sob a ótica das cinco forças de Porter, partindo de um estudo da empresa Oxifor Oxigênio Formiga Ltda. O procedimento metodológico utilizado na pesquisa foi pesquisa qualitativa, pesquisa descritiva, bibliográfica e estudo de caso. De acordo com os resultados, percebeu-se que a organização estudada possui uma posição no mercado de destaque, com pequena probabilidade de novos entrantes potenciais na região onde esta se estabelece. Em se tratando das outras forças competitivas, os produtos substitutos dos gases são raros, há flexibilidade no poder de negociação com seus fornecedores, concorrência equilibrada, desempenho valorizado pelos seus clientes e uma abertura nas negociações. Conclui-se que, a empresa apresentou pontos que podem ser explorados como o aumento do seu portfólio de produtos, divulgação da empresa, investimento em inovações, relacionados a flexibilização nas formas de pagamento, além das que a empresa já oferece.

Palavras-chaves: Competitividade. Cinco Forças de Porter. Estratégias.

INTRODUÇÃO

No mercado atual é imprescindível que se tenha uma visão estratégica para enfrentar a competitividade em todas as áreas. É preciso atualização contínua para que se possam acompanhar as mudanças em um mundo globalizado. A postura competitiva é que define como uma organização se diferencia dos concorrentes atuais e futuros, atendendo as necessidades e desejos dos consumidores. É a diferenciação embutida pela empresa em um produto que determina a escolha do consumidor por aquele produto. Essa diferenciação pode se apresentar em diversas dimensões, como amplitude da linha de produtos, características do produto, funcionalidade, qualidade dos serviços, disponibilidade, imagem e reputação, vendas e preço.

Como afirma Porter (2004), a escolha da estratégia competitiva adequada é baseada em duas questões centrais, a atratividade do negócio e a posição competitiva dentro dele. É a combinação das duas questões que vai determinar a escolha da estratégia competitiva a ser adotada e, por consequência, o desempenho da empresa. Ambas questões são dinâmicas, ou seja, podem sofrer modificações em diferentes momentos. Por isso, é necessário que se faça um acompanhamento constante desses elementos para que se planejem ações coerentes, de modo que haja sempre uma reestruturação dos fatores internos e externos da empresa, onde esta seja capaz de adaptar-se às mudanças do meio. Dessa maneira, as empresas que se dedicam ao ramo de atividades de gases industriais, medicinais e especiais oferecem produtos e serviços essenciais à melhoria da qualidade de vida, aos processos tecnológicos e a manutenção da saúde.

Porter (1986) afirma que, seja de forma implícita ou explícita, todas as organizações possuem uma estratégia competitiva. O autor estuda a estratégia competitiva como sendo o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá.

De acordo com Porter (1999) considera que o grau da concorrência em uma empresa depende basicamente de cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores;

¹ Doutora em Administração e professora do Centro Universitário de Formiga (UNIFOR-MG), jussarm@oi.com.br

² Bacharel em Administração do Centro Universitário de Formiga (UNIFOR-MG)

rivalidade entre as empresas já existentes. O modelo proposto por Porter (1990) apresenta métodos para encontrar os fatores que determinam a atratividade de um negócio, o melhor posicionamento de uma empresa em relação aos demais competidores e como os fatores e forças competitivas vão intervir na escolha da estratégia da organização. O conhecimento dessas forças proporciona à empresa o descobrimento dos seus pontos fortes e fracos, de forma que as estratégias são direcionadas para as atividades mais atraentes, capazes de gerar maiores vantagens competitivas. Assim, adaptar-se às mudanças decorrentes da dinâmica competitiva e tentar direcionar as tendências do mercado, determinam o posicionamento estratégico de uma organização.

No segmento de gases, torna-se possível perceber que, a concorrência entre as empresas produtoras tende a se acirrar, pois se vive em um processo de constante modernização, usando novas técnicas de gestão empresarial, que lhes concedem a competição no mercado em igualdade de condições com suas concorrentes. Esse artigo buscou analisar as cinco forças competitivas de Porter na organização Oxifor Oxigênio Formiga Ltda., situada em Formiga - MG, visando melhorar o seu desempenho no segmento de atuação.

MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa busca descobrir respostas para determinado problema ou fenômeno mediante o emprego de procedimentos científicos. Segundo Gil (1999, p. 42) “*pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.*” Os procedimentos metodológicos adotados nesse artigo foram: a pesquisa qualitativa, a pesquisa descritiva, a pesquisa bibliográfica, além do estudo de caso da empresa Oxifor Oxigênio Formiga.

A pesquisa utilizada para a elaboração desse trabalho foi de abordagem qualitativa, composta também por dados quantitativos, visto que a coleta dos dados foi feita por meio da aplicação de questionários semi-estruturados e da entrevista. Conforme Lakatos e Marconi (1986), o questionário é o instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que são respondidas sem a presença do entrevistador. Um outro instrumento utilizado também para a coleta de dados foi a observação participante, que possui um papel essencial no estudo de caso. Segundo Minayo et al (1994, p.59), a técnica da observação participante “*se realiza por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos*”.

Os dados coletados foram analisados utilizando a técnica de análise do conteúdo, que segundo Lakatos e Marconi (1992, p.107) consiste na “*descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação*”. A análise e interpretação dos dados da pesquisa foram feitas com o cruzamento das informações bibliográficas levantadas juntamente com as informações obtidas pelos questionários semi-estruturados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a pesquisa, a posição no mercado da empresa Oxifor Oxigênio é determinada por uma pequena probabilidade de novos entrantes potenciais no Centro-Oeste de Minas Gerais. Os novos entrantes representam as novas empresas que poderão vir a competir com as que já existem. Nesse contexto, entrar no ramo de gases industriais, medicinais e especiais necessita de altos investimentos. Segundo uma das sócias da empresa, não há capacidade no mercado para aportar mais negócios desse tipo na nossa região, pois a demanda é pequena quando comparada a das grandes capitais, e sendo assim, o mercado consumidor já se encontra abastecido pelas empresas existentes. Não é qualquer pessoa que consegue abrir um negócio de gases industriais, medicinais e especiais, até mesmo se tiver capital disponível. Só é possível por meio de uma concessão realizada na região. Dessa forma, o funcionamento acaba sendo semelhante a uma franquia, cada empresa produtora tem seu representante exclusivo no local, destacando que a empresa analisada é representante da Aga S.A., hoje pertencente ao Grupo Linde. Pode-se dizer que por se tratar de um produto não-diferenciado, ainda assim, não é fácil o ingresso de novos entrantes nesse setor. Exigências de capital, área de atuação, acesso aos canais de distribuição e principalmente as desvantagens de custos, são as

principais barreiras de entrada que exercem influência sobre um novo entrante potencial na região de Formiga.

Os produtos substitutos são aqueles similares aos fabricados por uma determinada empresa e que possam desempenhar a mesma função, de maneira que satisfaçam os desejos e necessidades do comprador. São raros os casos em que exista outro produto capaz de substituir os oferecidos pela empresa Oxifor. Segundo informações das sócias da empresa, pode ser citado como exemplo, algumas situações em que o gás industrial acetileno é substituído pelo carbureto ou também pelo GLP (Gás Liquefeito de Petróleo). Acontece que essa substituição é bastante complicada, pois cada gás ofertado nos segmentos industriais, medicinais e especiais possui suas características particulares, portanto é exclusivo para desempenhar determinada função. Sendo assim, são desconhecidos os casos de produtos substitutos nesse segmento de gases.

Por meio de uma análise mais profunda na área de atuação da empresa Oxifor foi possível verificar que seu principal concorrente é uma organização representante da White Martins, localizada na cidade de Arcos. A concorrência é bastante equilibrada, ou seja, nenhuma empresa se mostra pouco expressiva no mercado ou tem recursos bem inferiores ou avançados uma diante da outra. Pode-se dizer que, a diferença entre elas é na prestação do serviço, no atendimento, no preço e agilidade das entregas. A concorrência pode ser considerada relativamente leal, isto quer dizer que às vezes existe alguns deslizes de ambas as partes. Além de expor que o maior obstáculo da empresa é a conquista de novos clientes, relatando também que a guerra de preços é fator que compromete tanto a rentabilidade das empresas, como também o relacionamento entre os distribuidores.

De acordo com a entrevista foi declarado a importância de saber negociar o preço de compra com seu fornecedor. De forma que, este preço compense a qualidade do produto, o prazo de entrega, as formas de pagamento e a tradição do fornecedor. Assim, a organização em estudo considera este aspecto uma vantagem competitiva frente ao seu concorrente, pois além da empresa comprar quantidades maiores, devido suas filiais em Itaúna, Bom Despacho e Pará de Minas, ela também possui seus próprios veículos, responsáveis pelo transporte dos cilindros. Portanto, pode-se dizer que o fornecedor é bastante flexível nas negociações com a empresa Oxifor.

Por meio dos questionários aplicados as duas empresas fornecedoras, identificaram que ambas se igualam em praticamente todos os aspectos, que envolvem: a existência de uma estrutura organizacional bem definida com política da qualidade divulgada em toda empresa; a análise crítica dos pedidos de compra; a utilização de índices de avaliação do desempenho; manutenção de controles adequados sobre processos especiais; sistema de gestão da qualidade, sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional, sistema de gestão ambiental e sistema para aplicações de ações corretivas e preventivas.

A partir da comparação anterior, ficou evidente a igualdade das empresas fornecedoras. Sendo considerado pela empresa Oxifor, o preço de compra e o atendimento, a grande diferença entre as duas empresas fornecedoras. O poder de negociação com o fornecedor escolhido foi mais satisfatório, garantindo uma margem maior de lucro para a empresa. E também, no quesito atendimento esta se demonstrou mais eficaz, apesar das duas transmitirem grande confiabilidade e credibilidade aos distribuidores.

Os compradores são essenciais para o planejamento e direcionamento das ações de uma empresa. Dependendo da situação, os mesmos possuem capacidade de exigir por preços mais baixos, maiores descontos, maiores prazos, usufruírem de serviços adicionais, entre outras formas de negociação. Como foi abordado anteriormente, ao se tratar da empresa analisada, os produtos oferecidos são não-diferenciados, logo os compradores tendem a ser mais sensíveis a preço. Dessa forma, a empresa Oxifor procura focar na prestação do serviço, oferecendo diferenciação na agilidade das entregas, na atenção primordial aos clientes, no atendimento, na manutenção da qualidade e nas formas de pagamento, adotando esses meios como estratégia de fidelização.

Os clientes afirmaram que os produtos oferecidos pela empresa Oxifor são de fundamental importância na realização de seus serviços e na manutenção da saúde. Dessa maneira, a utilização dos gases faz parte de múltiplos processos em suas organizações ou são necessários em diferentes situações clínicas, constatando o enorme valor dos produtos oferecidos pela empresa em estudo. A partir dos questionários aplicados aos clientes, que na hora de adquirir o produto da empresa, 70% dos clientes se sentem atraídos pela qualidade dos produtos Aga (Grupo Linde), aliada aos preços

considerados compatíveis com a questão do custo/benefício e com as formas de pagamento oferecidas pela Oxifor. O restante de 30% distribuiu-se aos outros fatores que envolvem atendimento, tempo de entrega do produto e outros critérios, que foram especificados como sendo pela amizade entre o cliente e a empresa analisada. Assim, a empresa pode praticar preços mais vantajosos, explorando a questão da qualidade dos produtos e dos serviços, mas sempre lembrando atenciosamente da sensibilidade dos clientes em relação ao preço por se tratar de um produto não-diferenciado.

Portanto, percebe-se que a empresa tem um desempenho valorizado pelos seus clientes, mas com alguns pontos que ainda podem ser explorados, como aumentar seu portfólio de produtos e melhorar a divulgação da empresa. Todos os clientes que responderam aos questionários consideram-se “clientes satisfeitos” comprando na Oxifor, mas acreditam que a empresa mantém uma estrutura conservadora que satisfaz o suficiente.

A fim de melhorar ainda mais a posição competitiva da empresa frente ao concorrente, foram sugeridas as seguintes estratégias: introdução de novos produtos, aumentando seu portfólio, oferecendo além dos gases, produtos complementares a eles, que a empresa até oferece um pouco, mas que não é o seu “forte”, como os reguladores industriais e medicinais, maçaricos, manômetros, mangueiras, entre outras peças. Outro produto que a empresa poderia inovar também seria os extintores, que tem extrema ligação com esse setor de gases.

O investimento em propagandas para divulgação de seus produtos e o aumento da flexibilidade nas formas de pagamento, com o uso dos cartões de crédito, seriam outras possíveis ações estratégicas para a empresa contra o concorrente, pois este da mesma forma apresenta deficiências neste aspecto. Uma obstáculo apontado pela pesquisa foi a conquista de novos clientes. Assim, como estratégia de fidelização, o foco da empresa é explorar seus diferenciais. Além disso, ações estratégicas nesse aspecto relacionado ao poder de negociação dos compradores como: inovar com o serviço “24 horas”, que funcionaria como um plantão, oferecendo aos clientes serviços de monitoramento, suporte e manutenção, principalmente no inverno, em que a demanda é maior, devido à pacientes com problemas respiratórios. Mesmo a empresa oferecendo facilidade no contato telefônico, outro quesito a ser explorado como ação estratégica seria o uso do e-mail da empresa para que os clientes pudessem realizar seus pedidos de compra.

Quanto à ameaça de novos entrantes, apesar da empresa não se sentir ameaçada, esta deve trabalhar as estratégias competitivas relacionadas ao poder de negociação com os clientes. E com relação à ameaça dos produtos substitutos, foi indicado a empresa manter um estoque de segurança, para que não ocorra falta de seus produtos e os clientes não precisem substituir pelos produtos ofertados pela concorrência.

CONCLUSÃO

Nesse trabalho, buscou-se analisar a competitividade, sob a ótica das cinco forças de Porter, partindo de um estudo da empresa Oxifor Oxigênio Formiga Ltda. Percebeu-se que a organização estudada possui uma posição no mercado de destaque, com pequena probabilidade de novos entrantes potenciais na região onde esta se estabelece. Em se tratando das outras forças, os produtos substitutos dos gases são raros, há flexibilidade no poder de negociação com seus fornecedores, concorrência equilibrada, desempenho valorizado pelos seus clientes e uma abertura nas negociações.

Conclui-se que, a empresa apresentou pontos que podem ser explorados como o aumento do seu portfólio de produtos, melhoria na divulgação da empresa, investimento em inovações, flexibilização nas formas de pagamento, além das que a empresa já oferece. Perceber que, o setor de gases industriais, medicinais e especiais é bastante atrativo, com potencial para ampliação de mercado, demanda diversificada, substituição de processos que poluem o meio ambiente e causam danos a saúde, além da realização de investimento com boas chances de lucratividade. Por outro lado, a alta competitividade enfrentada pelas empresas produtoras de gases, em função do constante desenvolvimento industrial e do surgimento das novas aplicações e oportunidades, torna-se necessário estudos e aplicações de técnicas que visem a competitividade de mercado.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

PORTER, M. E. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.