

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
ADMINISTRAÇÃO

ANDREIA LOPES DE LIMA

**ANALISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS SEGUNDO PORTER: UM
ESTUDO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE REFRIGERAÇÃO**

NATAL/RN

2015

ANDREIA LOPES DE LIMA

**ANALISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS SEGUNDO PORTER: UM
ESTUDO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE
REFRIGERAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso
Apresentado ao Centro Universitário do Rio
Grande do Norte, como requisito para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. M.Sc Flávio Emílio M.
Cavalcanti

Natal/RN

2015

Catálogo na Publicação – Biblioteca do UNI-RN
Setor de Processos Técnicos

Lima, Andreia Lopes de.

Análise das cinco forças competitivas segundo Porter: um estudo em empresas prestadoras de serviços de refrigeração / Andreia Lopes de Lima. – Natal, 2015.

55 f.

Orientador: Prof. MSc. Flávio Emílio M. Cavalcanti.

Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Gestão – Monografia. 2. Estratégia – Monografia. 3. Forças competitivas – Monografia. I. Cavalcanti, Flávio Emílio M. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658.2

BIBLIOTECA UNI-RN

658.2 L732a - RB: 39185 (M002281)

Título: Análise das cinco forças competitivas ...

Autoria: Lima, Andreia Lopes de

2015, ex. 1

ANDREIA LOPES DE LIMA

**ANALISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS SEGUNDO PORTER: UM
ESTUDO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE
REFRIGERAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso
Apresentado ao Centro Universitário do
Rio Grande do Norte, como requisito para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovado em 26/11/15

BANCA EXAMINADORA

Flávio Emílio M. Cavalcanti

Prof: M.sc Flávio Emílio M. Cavalcanti

Orientador

Adriano Macêdo dos Santos

Prof: M.sc Adriano Macêdo dos Santos

Membro

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara

Prof: M.sc Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara

Membro

“A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais”.

(Michael Porter)

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por proporcionar, mas está vitória, por sempre me orientar a vencer os obstáculos diários, a Ele toda Gratidão.

Aos meus pais Moacir e Josefa, ao meu irmão André por estarem sempre do meu lado.

As minhas Tias Dalva e Tia Neide a minha prima Luciene, pelo incentivo e por sempre me ajudarem quando era necessário, só tenho a dizer: Muito Obrigada!

A comunidade Católica Shalom que durante este tempo me apoiou, e sempre me ensina a ir mais além. Em especial aos formadores Wagner Gama e Lucineide Oliveira.

As minhas colegas de curso Jessyka Mayara, Marlucia Sales e Patrícia Almeida, pois estávamos juntas nos desafios e alegrias próprios do curso. Meninas sentirei saudades de vocês saibam vocês são especiais.

Ao meu orientador Professor Flávio Emílio pelas orientações que tanto enriqueceram o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

A gestão estratégica é um olhar para o futuro e análise do passado para montar os planos necessários para atingir uma meta, ou seja, onde a empresa esta inserida e aonde quer chegar e qual estratégia irá utilizar para competir no mercado. A estratégia para as empresas é de grande importância, pois possibilita rentabilidade aos investimentos. O presente estudo trata-se de uma pesquisa realizada em dez empresas de refrigeração. Para isso foi realizado uma pesquisa exploratória com a utilização do método pesquisa de campo. Com o objetivo de analisar o segmento de refrigeração na cidade de Natal com base nas cinco forças competitivas de Porter. Sendo assim os objetivos específicos pretende: Identificar o nível de entrada de novos concorrentes no mercado; Avaliar a rivalidade entre os concorrentes; Mostrar o poder de barganha dos fornecedores; Mostrar o poder de barganha dos compradores; Avaliar o risco de substituição dos produtos. Verificou-se que rivalidade entre os concorrentes na prestação de serviço de refrigeração é de médio para alto, pois existe muita competição entre as empresas na busca constante de oferecer os melhores serviços e preços competitivos no mercado.

Palavras-Chave: Gestão. Estratégia. Forças competitivas.

ABSTRACT

Strategic management is a look into the future and analyzing the past to assemble the necessary plans to achieve a goal, ie where the company is inserted, and where you're going and what strategy you will use to compete in the market. The strategy for companies is of great importance because it enables profitable investments. This study deals with a survey conducted in ten refrigeration companies. For this an exploratory research was conducted using the field research method. In order to analyze the cooling segment in Natal based on five competitive forces of Porter. Thus the specific objectives aims to: Identify the input level of new competitors; Evaluate the rivalry among competitors; Show the bargaining power of suppliers; Show buyers' bargaining power; Assess the risk of substitution of products. It was found that rivalry among competitors in providing refrigeration service is medium to high, because there is a lot of competition between companies in the constant search to offer the best services and competitive prices in the market.

Keywords: Management. Strategy. Competitive forces.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As forças competitivas que dirigem a concorrência	19
Figura 2 - Relacionamento das estratégias	26
Gráfico 1 – Localização das empresas de refrigeração	32
Quadro 1 - Processo de formulação das estratégias.....	16
Quadro 2 - Barreiras e rentabilidade	21
Quadro 3 - Estratégias competitivas.....	28
Quadro 4 - Análise das forças competitivas	40
Tabela 1 - Distribuição das empresas.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	10
1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	13
1.4.1 Importância	13
1.4.2 Oportunidade	13
1.4.3 Viabilidade	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 SURGIMENTO E ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	14
2.2 CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	14
2.3 IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA PARA AS ORGANIZAÇÕES	17
2.4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	18
2.5 O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER	18
2.6 VANTAGEM COMPETITIVA	26
3 METODOLOGIA	29
3.1 TIPO DE PESQUISA	29
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	29
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	29
3.4 TRATAMENTO DE DADOS	30
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1 PERFIL	31
4.2 A AMEAÇA DA ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES	37
4.3 AMEAÇA DE PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS	38
4.4 PODER DEBARGANHA DOS COMPRADORES	38
4.5 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES	39
4.6 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES	39
4.7 SEMENTO ATUAL DE REFRIGERAÇÃO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE	41
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42

5.1 CONCLUSÕES42

5.2 RECOMENDAÇÕES.....42

REFERÊNCIAS.....44

APÊNDICES46

1 INTRODUÇÃO

No início, a formulação da estratégia era direcionada ao comando militar *strategós* a “arte de comandar”. A estratégia teve influências de vários autores e para a formação desse conceito os principais foram Henry Mintzberg, Igor Ansoff e Michael Porter. Atualmente nas organizações percebe-se a necessidade da estratégia não ser fechada, mas participativa que envolve todos da organização. Segundo Mintzerberg e Quinn (1991 apud CAMARGOS, p. 28). A estratégia existe em vários níveis em qualquer organização. Não se deve restringir aos níveis gerenciais, mas distribuir por toda a organização, levando em conta os diferentes níveis de importância hierárquicos para alcançar os objetivos.

Diante da velocidade da informação e mudanças tecnológicas as organizações também vêm se modificando ao longo do tempo, bem como os desafios econômicos e cenários de incertezas, surge a necessidade de estratégias bem definidas para os períodos de curto e longo prazo.

As organizações que tem um diferencial destacam-se no mercado desde um bom atendimento a uma boa prestação do serviço. Qualquer diferencial é importante no momento de finaliza a compra do produto, as organizações que conseguem a fidelizar o cliente em um mercado extremamente competitivo torna-se líder. Por isso a formulação da estratégia na organização irá auxiliar na tomada de decisão e na redução dos custos desnecessários por consequência expansão no mercado. Desta forma com a utilização de estratégias a empresa torna-se competitiva e com maior participação no mercado.

Portanto, os empresários, investidores e stakerolders devem sempre buscar essa inovação estratégica, pois agregar novas possibilidades em um ambiente de constante mudança. A empresa deve possuir o objetivo de sempre maximizar os benefícios aos clientes. Neste contexto, as empresas que possui estratégias visionarias tem a possibilidade de maior predominância no mercado.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Brasil é um país de clima quente, entre um dos estados têm-se o Rio Grande do Norte, com o clima quente a maior parte do ano. Por este motivo é uma grande oportunidade de investimento no segmento de climatização. O aumento da

população urbana o desenvolvimento da sociedade são fatores positivos para o setor de refrigeração, pois surge a necessidade de empresas, escritórios e residências, optarem cada vez, mas por ambientes climatizados.

As empresas de refrigeração são filiadas ao sindicato Sintgel/RN - Sindicato dos refrigeristas do Rio Grande do Norte. No Estado existem aproximadamente cento e cinco empresas cadastradas sem conta as que estão na informalidade e pessoas que trabalham como autônomos, pois não é possível mensurar o número de pessoas autônomas que trabalham com refrigeração. As empresas estão localizadas na cidade de Natal, na grande Natal e no interior do Estado. A maioria das empresas de refrigeração trabalha com prestação de serviço, algumas comercializam a venda de equipamentos.

Atualmente as empresas de refrigeração estão em crescimento. Buscam recursos para torna os produtos mais atraentes, modernizados e duráveis. As empresas de refrigeração buscam parcerias com tecnologia para diminuir os gases poluidores para ter baixo impacto ambiental, por isso a utilização de fluidos naturais diminui o aquecimento global.

Portanto, as empresas buscam incentivos fiscais e governamentais para maior qualificação profissional, com o objetivo de melhor desempenha a profissão de refrigerista. O mercado é dinâmico por isso é necessário esta atualizado para encontrar novas oportunidades. Os mercados promissores para a refrigeração é o ramo alimentício e o crescente aumento das redes de fast food.

1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

No estado do Rio Grande do Norte o mercado de refrigeração é bem diversificado é um segmento de grande potencial. Atualmente as empresas e residências pretende instalar um ar-condicionado. Devido às mudanças no padrão de consumo das famílias brasileiras como também maior exigência por parte dos clientes na qualidade dos serviços. A maior expectativa de vida também cada vez mais pessoas morando sozinhas na busca por maior conforto. Com isso aumenta a demanda e dessa forma as empresas precisam estar preparadas e com profissionais bem qualificadas para atender cada cliente específico. Deve-se considerar que o aumento de melhorias na prestação de serviço e eficiência operacional geram competitividade e maior participação no mercado.

No entanto, as empresas de refrigeração precisam ter uma maior organização, pois algumas empresas fazem o trabalho de forma inexperiente, deficiente nos equipamentos, pouco planejamento. Outro problema enfrentado por estas empresas é o modelo de gestão adotado, pois algumas empresas são administradas por profissionais que saíram das empresas do segmento de refrigeração e abriu sua própria empresa, a maioria desses profissionais não tem experiência na área de gestão organizacional, administrativa e logística, estão, mas preocupados em obter lucro, do que oferecer um bom serviço ao cliente.

Diante desse contexto as empresas de refrigeração devem buscar o melhor posicionamento para vencer os fatores que afetam a empresa e utilizar estratégias para interpretar possíveis ameaças, definir como irá reagir seja de forma ofensiva ou defensiva, pois na refrigeração existi muitas empresas informais e pessoas autônomas.

Portanto, neste contexto a presente pesquisa buscou responder: **Qual o comportamento das cinco forças competitivas no mercado de refrigeração na cidade de Natal?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o segmento de refrigeração na cidade de Natal com base nas cinco forças competitivas de Porter.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o nível de entrada de novos concorrentes no mercado;
- Avaliar a rivalidade entre os concorrentes;
- Mostrar o poder de barganha dos fornecedores;
- Analisar o poder de barganha dos compradores;
- Avaliar o risco de substituição dos produtos.

1.4 JUSTIFICATIVA

1.4.1 Importância

Diante da expansão do mercado de refrigeração nos últimos anos e o aumento do nível de exigência do consumidor. É de grande relevância os empresários exercerem uma gestão baseado nas forças competitivas.

A gestão estratégica direciona as organizações para os objetivos que pretende alcançar, é uma nova perspectiva para estabelecer metas e melhoria constante nos produtos e serviços que serão oferecidos e como iram se posicionar no mercado.

1.4.2 Oportunidade

O mercado é dinâmico por isso diante das ameaças externas os empresários devem agir de forma estratégica. Formular ações para lidar com o ambiente com o objetivo de crescimento e permanência no mercado. A presente pesquisa buscou analisar o mercado de refrigeração em um cenário de crise econômica e aumento no valor cobrado pela produção de energia elétrica no país.

O presente estudo no segmento refrigeração contribuiu para análise do cenário atual indicando aos empresários qual melhor decisão estratégica. Neste contexto, é de grande relevância para o ambiente acadêmico, pois contribuiu para subsidiar futuras pesquisas com interesse sobre as forças competitivas, proporcionando conhecimento científico. Também contribuiu para a sociedade que tem interesse em desenvolver formas de como gera vantagem competitiva no segmento no qual atua.

1.4.3 Viabilidade

Esta pesquisa tornou-se viável, pois teve como possibilidade o acesso ao sindicato de refrigeração que viabilizou o contato com os empresários. A relação de custo benefício é favorável com a viabilidade que possibilitou a pesquisa, a fim de proporcionar aos empresários competir utilizando a gestão estratégica na empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 SURGIMENTO E ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A Gestão Estratégica teve seu início no comando militar intitulada como a “arte do general”, ou seja, conduzir ou comandar um exército, relacionado um meio de vencer o inimigo um caminho a ser percorrido para alcançar a vitória. A palavra estratégia teve sua origem na Grécia Antiga. Segundo Evered (1983 apud DIAS, 2003, p.28). O termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.) quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória).

A estratégia só depois passou a ser relacionada à área dos negócios, devido às transformações do mundo e suas evoluções, nos anos de 1950 a Ford Foundation e a Carnegie Corporation financiaram uma análise do ensino nas escolas de administração, então a partir dessa pesquisa foi concluindo que os estudantes de Administração, contabilidade, marketing e economia precisavam de disciplinas, mas consistentes, denominada inicialmente como Política de Negócios. Então começaram a incluir na disciplina uma análise da empresa e no ambiente no qual estava inserida juntamente com a missão, visão e valores da empresa para a formulação da estratégia. Então a partir desse contexto a disciplina passou a se denominada de administração estratégica.

Todas essas mudanças aconteceram após segunda guerra mundial, a globalização, os avanços da tecnologia mudaram a forma das empresas produzirem, tornando-se cada vez, mais competitivas e empreendedoras, os clientes por sua vez também passaram a buscar produtos com diferencial no mercado.

Portanto, os administradores devem buscar estratégias serem visionários e atualizados ao que acontece no mercado para atender aos públicos interessados, tornando-se estrategicamente cada vez, mais líder de mercado.

2.2 CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica pode ser entendida como uma ferramenta que apoia a tomada de decisão nas empresas que auxilia a análise das ameaças e

oportunidades externas, análise das potencialidades que existem dentro das empresas e fraquezas que podem vir a ser trabalhadas. A estratégia é um caminho para alcançar os objetivos traçados pelas organizações.

Pode-se definir a estratégia como um jogo, pois Segundo Porter (1986) as regras do jogo não podem atingir o objetivo pretendido ao menos que não seja da forma correta, pois os negócios correspondem estrategicamente às oportunidades e ameaças da concorrência.

Então para entender o conceito de administração estratégica devem-se analisar as escolas do pensamento estratégico a qual é dividida em dez escolas que são subdivididas em três naturezas: Natureza prescritiva, Natureza descritiva e Natureza híbrida.

A natureza prescritiva aborda a escola do design, planejamento e posicionamento.

a. A escola do design tem como principal ferramenta a matriz SWOT. Esta escola é caracterizada por formula a estratégia baseada nos pontos fracos e fortes da organização, a mesma deve ser formulada por meio de um processo racional elaborado pela alta administração da empresa, ou seja, esta pessoa é o estrategista.

b. A escola do planejamento tem como objetivo: Segundo MENEZES (2009) A geração de um conjunto coordenado de planos, que guie a organização até o alcance de seus objetivos.

c. A escola do posicionamento: é uma análise da indústria, baseado nas cinco forças competitivas, ou seja, uma estratégia adequada para competir no mercado.

A natureza descritiva é subdividida nas escolas do empreendedorismo, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental.

a. Na escola do empreendedorismo: a estratégia é formulada pelo dono da empresa ele mesmo é o líder o visionário em relação ao seu negócio. Defini as metas e objetivos futuros, as metas são flexíveis pode adapta-se conforme as ideias do empreendedor e mudanças do mercado externo.

b. Escola cognitiva: utiliza-se da psicologia, nesta escola procura-se entender a forma de pensar do estrategista formulando a estratégia baseada em suas experiências.

c. A escola do aprendizado: afirma que a estratégia pode ser formulada

por todos da organização. Segundo David (1998) Toda a organização deve estar orientada ao aprendizado, pois existem vários estrategistas na organização em potencial.

d. Escola do poder: para formulação da estratégia é necessário levar em consideração os grupos interessados, os stakeholders. Esta escola possui forte influência da política nos ambientes do poder micro (quando a política influencia as organizações) e o poder macro (quando se utiliza o poder da política nas relações com os parceiros externos).

e. Escola cultural: a formação da estratégia é baseada nos valores partilhados pelos funcionários das organizações uma interação social da cultura da organização.

f. Escola ambiental: nesta escola a estratégia é formulada pela reação é uma resposta ao que acontece no ambiente externo. Esta escola afirma que a organização deve reagir às mudanças do ambiente no qual esta inserida ou será eliminada.

Escola de natureza híbrida analisa a escola da configuração.

Escola da Configuração: A estratégia é formulada a partir do processo da transformação da organização, seja essa transformação estrutural ou inovação.

Portanto, as dez escolas analisadas contribuem para a formulação da estratégia nas organizações se complementam. Cada escola pretende mostrar sua visão que tem sobre o processo de formação da estratégia, cabe à empresa definir qual é a melhor estratégia a ser utilizada isso depende em qual ambiente a empresa está inserida. Cada escola possui um processo de formulação da estratégia conforme é apresentado no **Quadro 01**.

Quadro 1 – Processo de formulação das estratégias

ESCOLAS	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA
1. DESIGN	Processo de concepção
2. PLANEJAMENTO	Processo formal
3. POSICIONAMENTO	Processo analítico
4. EMPREENDEDORA	Processo Visionário
5. COGNITIVA	Processo mental
6. APRENDIZADO	Processo emergente
7. PODER	Processo negociação
8. CULTURAL	Processo coletivo
9. AMBIENTAL	Processo reativo
10. CONFIGURAÇÃO	Processo organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

2.3 IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

A estratégia é de grande relevância, pois conduz as organizações, a firma-se no mercado utilizando o que a organização tem de maior potencial. Buscando sempre ser por inovação no mercado o qual é extremamente competitivo, pois a estratégia direciona o sentido para qual a organização existe. Segundo Mintzerberg, Ahlstrand e Lampel (2009) A estratégia tem suas vantagens e desvantagem que podem ser analisadas em seis pontos.

1. A estratégia diz respeito tanto á organização quanto ao ambiente, ou seja, a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças provocadas pelo ambiente.
2. A essência da estratégia é complexa e as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização.
3. A estratégia influencia o bem-estar da organização, pois as decisões estratégicas são consideradas importantes.
4. A estratégia envolve questões de conteúdo e processo. O estudo da estratégia inclui ações e processos pelo qual posteriormente serão implementadas na organização.
5. As estratégias existem em diferentes níveis das empresas podendo ser estratégia corporativa ou estratégia de negócios.
6. A estratégia envolve vários processos de pensamento sendo ele exercícios conceituais e analíticos.

A estratégia fixa a direção da empresa segundo Mintzerberg, Ahlstrand e Lampel (2009, p. 30). “ Um dos pontos principais da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa em seu ambiente, porém existem os riscos em aventurar-se em caminhos ainda não explorados”. A estratégia procura concentra esforços para promove a coordenação de atividades, pois sem uma estratégia as pessoas caminham em direções diferentes. A estratégia busca o melhor posicionamento da organização para diferenciar-se das demais que por consequência favorece a concorrência, a grande diferença estar em manter-se no mercado de forma criativa.

A organização que cria valor passa a imagem para os consumidores que não estão comprando um produto, mas o que o produto pode trazer de benefícios.

Considerando que a empresa possui como objetivos a geração de riqueza para a empresa por consequência atender os clientes e stakeholders.

2.4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

As empresas podem ser analisadas no ambiente no qual se encontra em ambientes demográfico, sociopolíticos e econômicos todos esses ambientes formam o macroambiente, as empresas são influenciadas e afetadas pelas forças macro ambiental: político-legal, econômico, tecnológico e social.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p.48). “O objetivo da administração estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante de ameaças ou restrições ambientais e possa também capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente”.

O ambiente político-legal influencia as empresas e a sociedade pode ser criação de uma nova lei, privatização de algum setor o qual irá influenciar e definir como a empresa deve-se posicionar no mercado. As forças econômicas tem grande impacto sob as organizações, pois trás consigo oportunidades e ameaças. A economia quando se encontra em recessão o consumo diminuiu prejudicando o crescimento das organizações. O modelo tecnológico adotado impacta diretamente o modelo de negócio, a comunicação com os clientes e fornecedores e o processo de execução do trabalho, as empresas devem estar atentas diante das mudanças tecnologias para que tais mudanças possam favorecer o crescimento. As forças sociais em um macro ambiente correspondem às expectativas que as pessoas têm em relação às empresas e o que as estas empresas podem gera de impactos positivos para a comunidade local.

Para Menezes (2009) a capacidade de entender os rumos que o ambiente externo esta tomando é o diferencial para os negócios. A análise desse ambiente externo identificando os possíveis riscos influencia a empresa a torna-se, mas solida no mercado.

2.5 O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

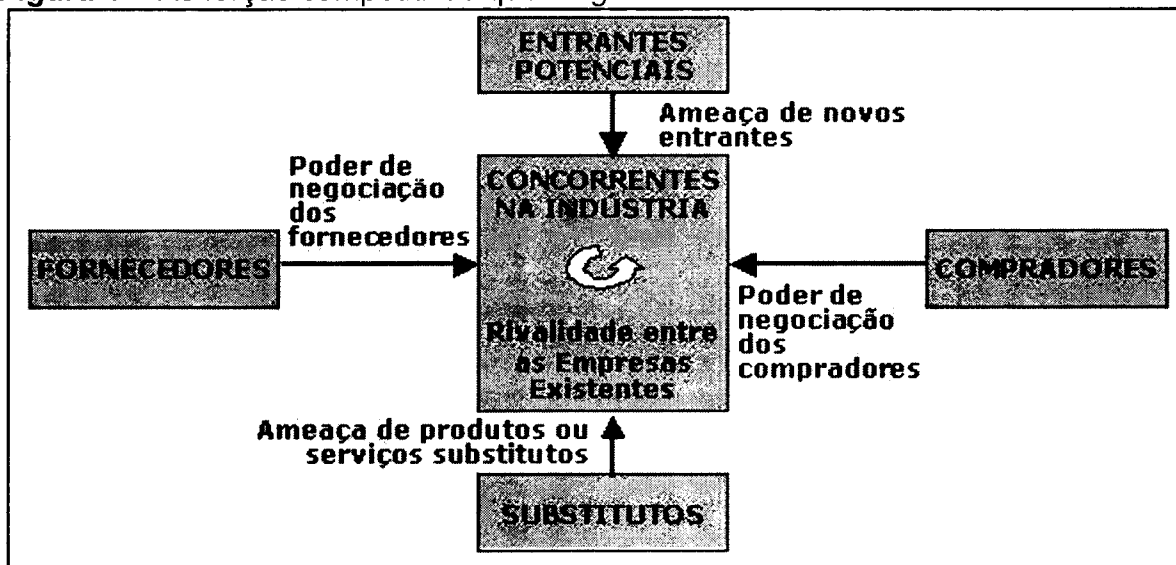
A análise das cinco forças competitivas mede a rentabilidade da empresa é constituída a partir de uma indústria, pois a as forças externas afetam todos da

empresa que estão envolvidas em determinada segmento. As forças variam conforme a indústria, por exemplo, uma indústria de pneus para e uma indústria de calçados. O modelo de análise das forças competitivas é desenvolvido por Michael Porter. Estão relacionadas às forças competitivas na **Figura 01**.

Segundo Porter (1986, p. 23):

Todas as forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Figura 1 – As forças competitivas que dirigem a concorrência



Fonte: Porter (1986, p. 23).

1 A ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor.

A entrada de novos concorrentes é ocasionada quando determinado segmento está crescendo aceleradamente ou quando uma empresa quer diversificar do segmento que está atualmente. As empresas que ingressam em um mercado no qual a mesma não atua, entra predominantemente para ganhar seu espaço. Porém existem algumas barreiras que podem ameaçar a entrada desses novos concorrentes.

- Economia de escala: Refere-se quando o custo do produto unitário diminui e a produção por período aumenta, consequentemente ocorre uma grande reação entre as empresas do setor.
- Diferenciação de produtos: Para as novas empresas que ingressarem em novo setor terão de enfrentar a lealdade dos clientes as marcas predominantes do mercado, pois os clientes estabelecem uma relação de identificação com as marcas e os produtos. Outro fator é a diferenciação dos produtos já existentes no mercado, é uma grande barreira para os novos entrantes, uma vez que para a criação de um novo produto e da marca é necessário desembolsar grande valor de capital. Podem correr o risco da entrada no novo mercado não obter resultado positivo.
- Exigência de capital: A barreira para os novos entrantes encontra-se na necessidade de investir no novo segmento. Investir em máquinas, estoques e possuir dinheiro disponível para eventuais imprevistos. Por isso as empresas já estabelecidas no setor possuem grande vantagem.
- Custos de mudança: São custos relacionados quando precisa mudar de fornecedor ou de produto. Conforme Porter (1980, p. 28) “Os custos de mudança podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custos de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte...”.
- Acesso a canais de distribuição: A nova empresa no setor deverá persuadir os canais de distribuição para disponibilizar seu produto no mercado. Utilizando os recursos de descontos e promoções o que diminui o lucro da nova empresa no mercado. Porter (1986) Cita o exemplo de um novo fabricante de produto alimentício, que precisa persuadir o varejista a ceder espaço na prateleira, por meio de promoções, onde os concorrentes já existentes tem uma ligação maior com o varejista.
- Desvantagens de custos desvinculadas da escala: A empresa existente no setor tem vantagens nos custos, bem diferente das novas concorrentes que terão custos maiores, pois as empresas predominantes podem ter tecnologia patenteada do produto, localização favorável e experiência no setor.

- Políticas governamentais: O governo pode impedir a entrada de uma nova indústria no mercado com o intuito de diminuir o nível de poluição no ar, na água. Por causa dessas exigências ou de outras podem aumentar o valor do capital para investir em um novo mercado, por esse motivo as novas concorrentes não ingressam.
- Retaliação esperada: Existe uma ameaça para os novos entrantes que é a reação dos concorrentes já estabelecidos, pois se espera deles uma resposta rigorosa em dificultar a permanência dos novos entrantes.

As barreiras de entradas e saídas estão diretamente relacionadas para melhor simplificar os níveis desses entrantes estão presentes no **Quadro 2**.

Quadro 2 – Barreiras e rentabilidade

		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de Entrada	Baixas	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Altas	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

Fonte: Adaptado de Porter (1986, p.39)

2 A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.

A rivalidade entre concorrentes acontece com grande frequência pode acontecer por causa do preço dos produtos aumento dos serviços, maiores tempo de garantias ao cliente ou o ingresso de um novo produto no mercado. Segundo (PORTER, 1986, p. 34), “A rivalidade ocorre por que um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes depende de alguns fatores a serem analisados.

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: Quando existe um grande número de empresas em um mesmo setor a rivalidade tende a ser maior.

Ainda assim onde o número de empresas é menor também existe grande rivalidade. As empresas estando em mesmo nível de posição e poder hierárquico podem ser, mas competitivos, pois cada empresa irá lutar para conquistar seu lugar e dominar o mercado, ressaltando que também em setores de crescimento lento ocorre a concorrência.

Segundo Wright, Krol e Parnell (2000, p. 64).

As empresas de setores que crescem lentamente tendem mais a ser competitivas do que aquelas de setores de crescimento rápido. Em setores de crescimento lento, o aumento da participação de mercado de uma empresa pode acontecer às custas das participações de mercado das outras.

- Custos fixos ou de estocagem altos: Os custos fixos altos fazem com que a empresa trabalhe em um nível mínimo do estoque, com a intenção de diminuir os custos, essa pressão no setor conduz a reduzir os preços e faz com que aumente a concorrência entre as empresas.
- Ausência de diferenciação ou custo de mudança: Os produtos de consumo de primeira necessidade, como a alimentação e higienização, influenciam a escolha do consumidor a qual é determinada pelo preço e o serviço oferecido. Empresas com diferencial neste ramo de atividade geram um consumidor fiel à marca.
- Concorrentes diversos: Em um segmento existem várias empresas e cada empresa com objetivos, origens e culturas diferentes, por isso que é tão difícil manter uma homogeneidade entre os concorrentes ou simplesmente colocar regras. No entanto, as empresas precisam criar estratégias para obter sucesso no setor, seja diversificando ou se consolidando em projetos tradicionais.
- Barreiras de saída elevadas: As empresas podem permanecer em determinado setor pelo sentimento, por fatores econômicos ou estratégicos, mesmo que seus negócios não estejam obtendo lucro.

3 A Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Um produto é considerado substituto quando conseguem desempenhar os serviços e as mesmas funções do produto já existente no mercado esses produtos oferecem alternativas semelhantes para os consumidores. Conforme Porter (1986, p. 40). “Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade”. Então, pode-se afirmar que as empresas estão sempre competindo com os produtos substitutos.

As empresas com produtos já disponíveis no mercado podem buscar as campanhas publicitárias e ações de marketing para obter maior visibilidade. Agregando também o aumento da qualidade do produto, esses fatores em conjunto proporcionar a consolidação do produto. Existem alguns produtos substitutos que exigem maior atenção. Segundo Porter (1986) são aquelas que estão sujeitos à tendência de melhoramento do seu “trade-off ” de preço-desempenho, com o produto da indústria e produzidos trazem altos lucros. As empresas existentes podem vender o produto com altos preços sabendo que os produtos substitutos podem oferecer um valor menor pelo produto e ganhar uma grande fatia do mercado. Por isso as empresas devem planejar uma estratégia como lidar com os produtos substitutos sabendo que é algo inevitável.

4 O poder de barganha dos compradores

Os compradores tem o poder de aumentar a concorrência colocando uns contra os outros. Buscam menores preços maior qualidade e melhores serviços. Os compradores tem poder de barganha devido a algumas características conforme descritas abaixo.

- Concentram-se em adquirir grandes volumes, as empresas que compram em grandes volumes aumenta o retorno esperado e possui poder sobre os preços.
- Os compradores são sensíveis a sempre comprar a um preço favorável e fazem isso seletivamente, pois os produtos representa um grande custo.
- Os compradores compram produtos que geralmente são sempre padronizados, e por isso existe a concorrência uns contra os outros.

- Os compradores ficam presos aos mesmos fornecedores, pois não existem grandes mudanças nos produtos como, por exemplo, a compra de alumínio.
- Os compradores geralmente têm lucros baixos e por consequência diminuem as compras.
- O poder de barganha de um comprador pode estar na compra com o seu fornecedor ou criar sua própria fabricante, ou seja, um elo da cadeia reduzindo seus custos.
- A informação sobre o mercado no qual está inserido atualmente, a alta demanda o valor real dos produtos, e os custos dos fornecedores aumentam consequentemente o poder de barganha, pois compradores poderosos exigem serviços excelentes.

5 O poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores determinam os valores por volume de compra, custos de matéria prima e outros insumos.

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem consequentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços (PORTER 1986, p.43)

Os fornecedores possuem poder de barganha através de alguns critérios.

- Quando os fornecedores vendem apenas para um comprador tem maior concentração. No entanto quando começam a vender de forma fragmentada para mais compradores espera-se que será capaz de exercer a mesma qualidade e controle do preço de venda.
- Se os compradores não têm alternativas em relação ao fornecedor, pode-se considerar-se que são frágeis em relação aos fornecedores.
- O fornecedor quando vende para várias empresas ele tem poder sobre elas, já quando fornecem para empresas com grande significado em suas vendas os fornecedores começam a vender a preços diferenciados, consequentemente investem em pesquisa de mercado.

- Quando um insumo é importante para a fabricação de um produto na empresa os fornecedores aumentam o poder que exercem sobre os compradores, fazendo com que os compradores aumentem seus estoques.
- A diferenciação dos produtos diminui a concorrência de um fornecedor com o outro.

A análise da estrutura mede a rentabilidade da empresa, pois o planejamento prevê examinar cada força competitiva. A partir das forças competitivas a empresa é capaz de identificar os pontos fortes e fracos em relação ao setor no qual está inserida, para posicionar-se no mercado. Porter (1986) afirma que existem condições cruciais para o posicionamento da empresa, a partir de algumas perguntas a serem feitas. Onde a empresa pode se posicionar em relação aos produtos substitutos? Quais as fontes de barreiras de entrada? Tudo para competir com a rivalidade de concorrentes já estabelecidos no mercado.

Segundo Porter (1986, p. 45)

O conhecimento das capacidades da companhia e das causas das forças competitivas colocará em destaque as áreas em que a companhia deve enfrentar a concorrência e aquelas em que deve evitá-la. Se a companhia for um produtor com baixo custo, por exemplo, ela pode optar por vender para compradores poderosos, com o cuidado de vender-lhes apenas produtos não vulneráveis à concorrência de substitutos.

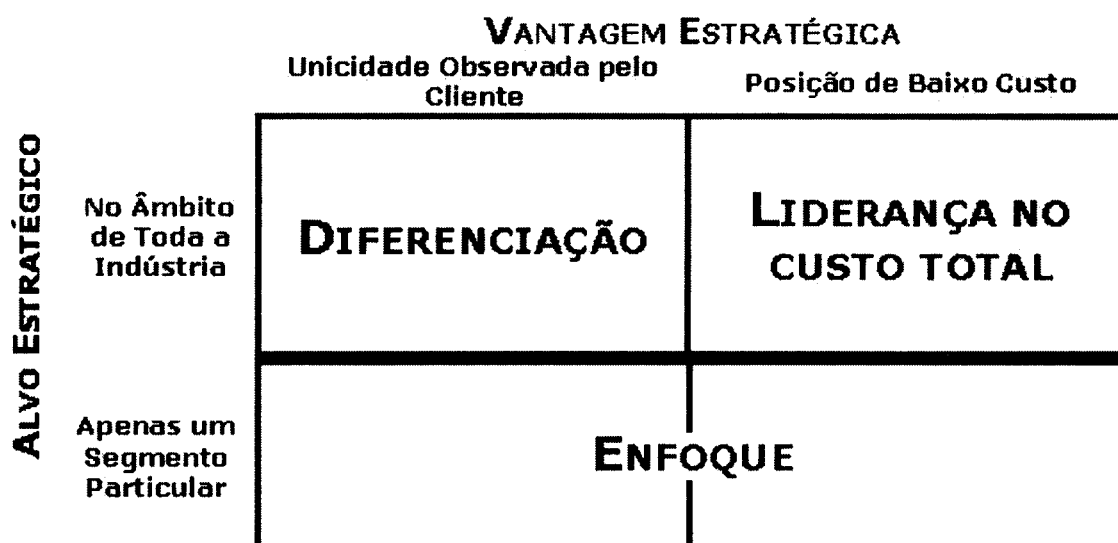
Então a estratégia para competir no mercado é influenciada conforme se enfrenta as forças competitivas. A utilização das ações de marketing para que os clientes possam identificar-se com a marca, investimentos de capital em instalações, integração com outras empresas aumentam a barreira de entrada de novos concorrentes.

Portanto deve-se planejar uma estratégia competitiva para posicionar a empresa em defesa contra o conjunto das forças competitivas. A empresa que influencia o equilíbrio das forças competitivas melhora o posicionamento da empresa. A empresa se antecipa as mudanças do mercado para encontrar o equilíbrio competitivo.

2.6 VANTAGEM COMPETITIVA

Para enfrentar a concorrência dentro de uma indústria existem três estratégias para torna-se bem sucedido no mercado. Porter (1986) denomina como estratégias genéricas, pois pode ser utilizada por empresas de serviço, tecnologia, produção, etc. Algumas indústrias apenas por sua grande estrutura afirmam que podem crescer, mas com a utilização das estratégias competitivas é possível obter maiores retornos. As estratégias são: Liderança no custo total, diferenciação e enfoque conforme apresentada na **Figura 02**.

Figura 2 – Relacionamento das estratégias



Fonte: Porter 1986, p. 53

- a) **Liderança no custo total:** Uma empresa que opta pela estratégia na liderança de custo deve estar preparada para investimentos altos em equipamentos, inovações, publicidade e mão de obra. Segundo Porter (1986) Os custos baixos em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas. A estratégia busca produzir retornos acima da média de mercado, diminuir a rivalidade dos concorrentes, pois uma empresa que é direcionada pela liderança de custo pode obter retornos depois que os concorrentes tenham consumido o lucro. Para ser

líder de custo quase sempre é necessário ter uma boa fatia do mercado para operar com facilidade.

- b) **Diferenciação:** Esta estratégia está relacionada à diferenciação por um produto. A prestação do serviço sendo inovador e com destaque no mercado, é uma alternativa de criar defesas contra as cinco forças competitivas, pois proporcionar diminuição da rivalidade. Pretendendo que alguns consumidores iram ser fieis a marca, lembrando que esse consumidor não é tão sensível ao preço, quanto à empresa liderada por custo total. Neste caso também a diferenciação pode obter uma pequena parcela do mercado, pois implica exclusividade e altos preços.
- c) **Enfoque:** Esta estratégia ressalta que à medida que a empresa possua um objetivo bem definido e uma segmentação de mercado clara é possível obter maiores retornos. Diferenciando-se dos demais concorrentes que podem estar concorrendo de forma ampla. A empresa também pode tornar-se diferencial de mercado quando atende as necessidades dos consumidores de seu público alvo. Consequentemente irá se diferenciar no mercado. A empresa que utiliza a estratégia de enfoque significa que a empresa tem uma posição de baixos custos com seu alvo estratégico estabelecido e alta diferenciação.

As estratégias competitivas atuam separadamente e ao mesmo tempo interligadas. Existem condições necessárias para que independente da estratégia escolhida a empresa obtenha os resultados esperados conforme o **Quadro 03**.

Quadro 3 – Estratégias competitivas

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no custo total	✓ Investimento e acesso ao capital ✓ Capacidade na engenharia de processos ✓ Supervisão da mão-de-obra ✓ Produtos projetados para facilitar a fabricação ✓ Sistema de distribuição com baixo custo	✓ Controle de custos rígido ✓ Relatórios de controle frequentes e detalhados ✓ Organização e responsabilidades estruturadas ✓ Incentivos baseados em metas estritamente quantitativos
Diferenciação	✓ Habilidade com Marketing ✓ Engenharia de produto ✓ Criatividade ✓ Líder em qualidade ou em tecnologia ✓ Forte cooperação dos canais de distribuição	✓ Coordenação nas funções de pesquisa e desenvolvimento P&D ✓ Ambiente que atraia mão de obra altamente qualificada
Enfoque	✓ Combinações das estratégias para atingir a meta em particular	✓ Combinações das estratégias acima orientadas para atingir a meta

Fonte: Adaptado de Porter (1986, p.55)

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa buscou identificar qual é o comportamento das cinco forças competitivas no segmento refrigeração. Para isso foi realizado uma pesquisa exploratória com a utilização do método pesquisa de campo. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.169) “Ela servirá, como primeiro passo, para saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto”.

A pesquisa apresentou uma abordagem qualitativa, pois é uma fonte adequada para coleta de dados e interpretações. Para Richardson (1999 *apud* RAUPP, 2014, p.80) “Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para a realização da pesquisa foram feitas entrevistas com dez empresas do segmento de refrigeração. Considerando um universo de cento e cinco empresas de refrigeração cadastradas no sindicato. A amostra foi de caráter intencional para selecionar as empresas. Segundo Richardson (2014, p. 161) “Desse modo, a amostra intencional apresenta-se como representativa do universo, aqueles que representam as características típicas de todos os integrantes”.

Para Pádua (2007) a amostra é a representação menor de um todo maior, afim de que o pesquisador possa analisar um dado, ou seja, um universo. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 206) “A delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos. Serão pesquisados, enumerando suas características comuns [...]”.

3.3 TECNICA DE COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta de dados foi feito por meio de entrevistas estruturadas, na qual foram entregues aos empresários do segmento de refrigeração.

As perguntas foram baseadas no modelo das cinco forças competitivas de Porter. A entrevista utilizou como objetivo principal coletar informações sobre o nível de concorrência no segmento de refrigeração.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.178) “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação social, para a coleta de dados”.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados dessa pesquisa foram levantados a partir de entrevistas realizadas nas empresas de refrigeração filiadas ao sindicato da categoria. Nesta parte foram apresentados os dados, demonstrando que o tratamento foi adequado aos objetivos da pesquisa.

Foi realizada uma análise de conteúdo considerando que é um tratamento de dados eficaz, para auxiliar e extrair as características principais da amostra escolhida. Segundo Richardson (2014, p. 224)

A análise de conteúdo é, particularmente, utilizada para estudar material de tipo qualitativo (aos quais não se podem aplicar técnicas aritméticas). Portanto, deve-se fazer uma primeira leitura para organizar as ideias, incluídas para, posteriormente, analisar os elementos e as regras que as determinam.

Portanto, após a realização das entrevistas foi possível analisar o nível de concorrência entre as empresas de refrigeração.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 151) “Uma vez analisados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos constituindo-se ambas o núcleo central da pesquisa”.

4.1 PERFIL

Os empresários do segmento de refrigeração participantes do estudo são do sexo masculino, com faixa etária compreendida entre 36 a 65 anos. A escolaridade é bem diversificada, ensino superior, ensino médio e técnico em refrigeração. As empresas atuam há bastante tempo no mercado, período entre 12 a 42 anos. São empresários que possui boa experiência no mercado, porém ainda tem uma postura conservadora na forma de tomar decisões e gerenciar seus negócios, caminham conforme o mercado e repete padrões de gestão que vieram dando certo ao longo do tempo.

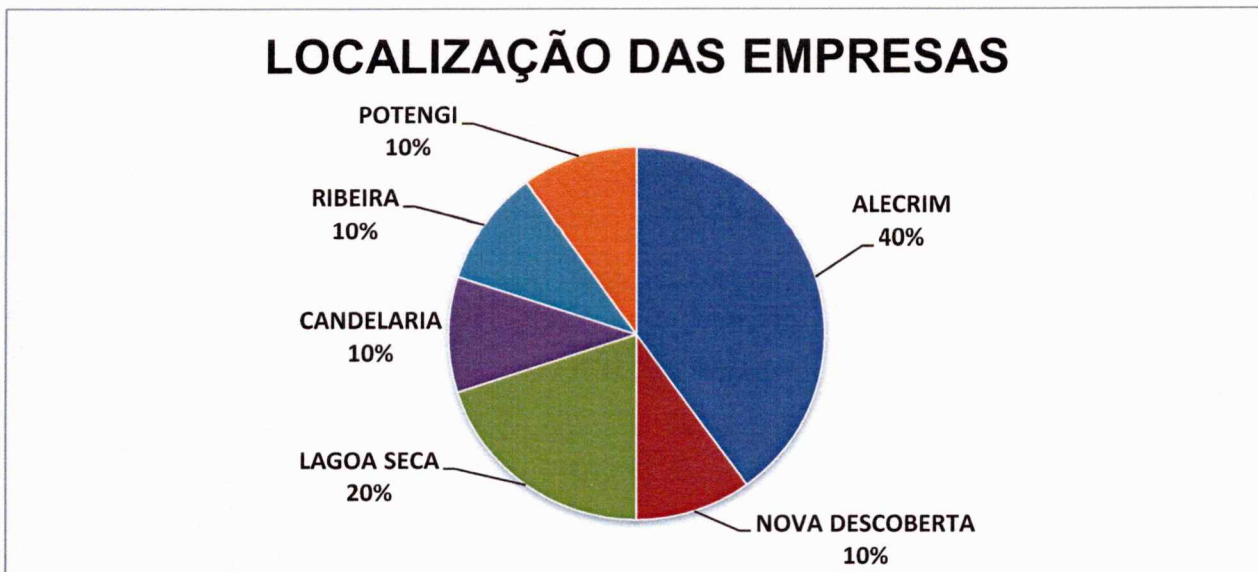
As empresas de refrigeração pesquisadas estão localizadas na cidade de Natal nas zonas leste sendo quatro no bairro do Alecrim, as demais são distribuídas pelas zonas sul e norte, que corresponde uma em nova descoberta, duas em Lagoa seca, uma em candelária, uma na ribeira e uma no bairro de Potengi. Sendo um total de dez empresas pesquisadas, conforme distribuição da tabela e gráfico abaixo.

Tabela 1 – Distribuição das empresas

BAIRROS	QUANTIDADE
Alecrim	4
Nova Descoberta	1
Lagoa Seca	2
Candelária	1
Ribeira	1
Potengi	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Gráfico 1 – Localização das empresas de refrigeração



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

EMPRESA – 1

A empresa atua no segmento de refrigeração há 32 anos, considera que a entrada de novos concorrentes no setor de refrigeração é razoável. Porém, às empresas atuantes no mercado gera pressão as novas empresas no mercado para fazer mais ações de marketing com o objetivo de obter maior visibilidade da empresa oferecendo serviços diferenciais. Esta empresa busca manter os clientes e não perder a participação no mercado trabalha com um mix de produtos bem diversificados e afirma que oferece um serviço de qualidade.

O empresário entrevistado também afirma que os fornecedores estabelecem preços e descontos conforme o volume de compra. Ressalta que perde alguns contratos para empresas dos estados vizinhos, pois o estado do Rio Grande do Norte deveria ter uma indústria voltada para o segmento de refrigeração. A empresa para não perder clientes busca com frequência qualificar os funcionários e fazer parcerias com outras empresas do segmento.

EMPRESA 2

A segunda empresa entrevistada trabalha há 13 anos no mercado de refrigeração. O entrevistado considerou a entrada de novos concorrentes algo que acontece com muita frequência, pois tem muitas pessoas autônomas que trabalham com refrigeração, são pessoas que aprenderam o serviço nas empresas que trabalhavam e logo após que saíram do emprego começaram a trabalhar como autônomos. As empresas do mercado afirma que a rivalidade entre as empresas é bem intensa, pois nenhum empresário quer perde mercado, ou seja, as maiores empresas querem prevalecer e expulsar os menores do mercado. Considera o segmento de refrigeração em crescimento o qual ainda precisa melhorar progressivamente.

O entrevistado afirmou que são os fornecedores que ditam o valor da compra. Na relação com os clientes considera que é possível fazer negociações mais flexíveis. No entanto, para manter o cliente satisfeito é necessário um bom atendimento uma boa pós-venda. O cliente percebendo esses benefícios irá retornar para efetuar outra possível compra.

EMPRESA 3

O entrevistado da terceira empresa de refrigeração trabalha diretamente com licitação. Ressaltou que é indispensável manter a qualidade, pois como participa de licitações o preço é o diferencial para concorrer com as demais empresas. O entrevistado relatou que já aconteceram casos de determinado cliente procurar outras empresas que cobrava um preço menor, porém a empresa não fazia manutenções preventivas, não possuía um trabalho eficiente comparado o qual era oferecido por esta empresa.

Considerou que o preço não é o mais importante, entretanto o comprometimento dos funcionários, a qualidade dos produtos e um bom atendimento faz o diferencial e são potencialidades para atrair e manter clientes. Por isso considerou a entrada de novos concorrentes algo que não os ameaça, pois possui ótima organização do trabalho, comparado aos demais concorrentes.

O entrevistado afirmou que o poder de barganha dos compradores é alto, pois trabalha diretamente com pessoa jurídica, os compradores exigem certificados

regularizados, certidões negativas e descontos no ato da compra. Na visão do entrevistado os fornecedores tem poder de barganha baixo, mesmo estipulando limite mínimo de compra, ressalta que a empresa só compra conforme a necessidade.

A empresa busca qualidade dos serviços e por isso trabalha com a ISO - Órgão de normalização e regulamentador. Desta forma, o entrevistado está sempre na busca de inovações para manter um bom serviço e clientes satisfeitos. Avaliou o mercado de refrigeração algo que esta melhorando, porém necessita de maior fiscalização em relação ao preço cobrado no mercado.

EMPRESA 4

O empresário trabalha há 20 anos com refrigeração avaliou que é frequentemente entram novas empresas no mercado, porém são pessoas com pouca qualificação profissional. No entanto, a técnica em executar o serviço não se modifica o diferencial é na prestação do serviço.

Os principais compradores dessa empresa conforme relato do entrevistado são pessoas jurídicas que participam de licitação. Porém, o entrevistado considera os editais mal elaborados e as empresas fazem a escolha pela qual oferecer menor preço às vezes não avaliam a boa estrutura ou o bom serviço que podem receber.

Avaliou que o mercado atualmente no Estado é bem complicado, desestruturado, desorganizado com má distribuição das oportunidades. Cada vez mais fica a desejar a mão de obra qualificada e uma boa estrutura no ambiente de trabalho para os funcionários de forma digna. Lembra que para se diferencia no mercado é necessária boa estrutura operacional, inovação nos processos e na prestação do serviço e sem dúvida atender bem os clientes.

EMPRESA 5

Esta empresa trabalha há 19 anos no ramo de refrigeração e durante esses anos percebeu que existe muitas empresas novas entrando nesse ramo, porém são pessoas que montam a empresa na informalidade e com apenas com um ajudante. Com relação com a concorrência com as empresas ativas no mercado, afirma que tem dificuldades em participa de licitações e por isso procura fechar contratos com diretamente com as empresas que buscam os serviços por períodos mais longos, pois 95% do trabalho é prestação do serviço e 5% são venda de produtos.

Para o empresário os compradores sempre querem barganhar, pois os compradores buscam preços menores e serviço de qualidade. Já os fornecedores tem poder de barganha alto. Afirma que devido à empresa trabalhar com alguns produtos importados fica dependente de alguns fornecedores específicos, por consequência tem a variação do aumento do dólar que gera o aumento do preço dos produtos e por consequência repassa o aumento para os clientes.

Diante desses desafios o empresário avaliou o mercado de refrigeração como um mercado que já cresceu bastante e atualmente está estabilizado. O segmento esta em um período de queda nas vendas, o empresário acredita que este período difícil irá permanecer até o próximo ano. Para superar esse ambiente de incerteza e se manter no mercado é indispensável uma boa qualificação profissional e uma boa estrutura física e preços competitivos.

EMPRESA 6

Esta empresa esta no mercado há 23 anos, fez uma análise das forças competitivas afirmando que entram novas empresas com muita frequência no mercado de refrigeração e existe a concorrência entre as empresas de refrigeração já atuantes no mercado. Ressaltou que o diferencial para cada empresa esta na qualidade da prestação do serviço e na boa relação com os seus principais compradores. Esta empresa de refrigeração trabalha com órgãos públicos através de licitações; os fornecedores continuam exercendo o poder de barganha, pois detém o valor do preço dos produtos.

O entrevistado também ressaltou que a refrigeração na cidade de Natal está em crescimento, afirmou que para se consolidar no mercado o mais importante deve

ser o comprometimento, a qualidade dos produtos e serviços, um bom atendimento na medida do possível que seja personalizado para cliente.

EMPRESA 7

Esta empresa trabalha com refrigeração há 42 anos. O entrevistado observou que as pessoas que trabalham como técnico em refrigeração geralmente passa um ano na empresa e logo após começa a trabalhar como autônomo por isso aumenta a concorrência e desvalorização das empresas que atuam no mercado. Deve-se levar em consideração que já acontece grande rivalidade entre os concorrentes atuantes neste mercado.

Os clientes dessa empresa são pessoas jurídicas, pessoas físicas alguns consumidores estão dispostos a buscar empresas de outros estados devido ao menor preço oferecido. Considera que os fornecedores tem baixo poder de barganha, pois compram produtos com frequência e isso facilita a negociação.

Avalia o segmento de refrigeração em uma concorrência desigual em relação às empresas dos outros estados, pois estas empresas conseguem diminuir o potencial de crescimento das empresas menores por oferecer um preço mais competitivo no mercado, pois faz compras em grandes volumes.

EMPRESA 8

Esta empresa é uma das mais novas no mercado de refrigeração com apenas 10 anos de existência, considera que neste segmento existe muitas pessoas que fazem cursos técnicos em períodos curtos e começam a trabalhar. Cobram preços inferiores do que é praticado no mercado e isso gera rivalidade entre os demais concorrentes, porém o empresário afirmou que existe espaço para todos. Esta empresa considerou que os custos são desleais, coloca um valor que possa suprir os custos, pois os fornecedores tem poder de barganha alto, o preço é bastante elevado depende do volume de compra para obter melhores descontos.

A partir da experiência do entrevistado avaliou o mercado de refrigeração em Natal desorganizado, falta fiscalização e para permanecer no mercado o passo principal é a qualificação dos funcionários para oferecer um serviço de boa qualidade.

EMPRESA 9

O entrevistado ressaltou que trabalha há 26 anos com refrigeração e que existe entrada de novos concorrentes com muita frequência. O grande fator é que esses refrigeristas encontram-se na informalidade e por consequência não pagam impostos. Prejudicando diretamente a concorrência entre as empresas, apesar de existir espaço para todos concorrer e se diferenciar no segmento. Os compradores desta empresa buscam o melhor e menor preço, quando outras empresas dos estados vizinhos participam de licitações e oferece um preço menor, estas empresas conseguem ficar com nossos clientes por oferecer um preço menor. Já os fornecedores inicialmente fazem negociações conforme o volume de compra para posteriormente oferecer algum desconto.

Avaliou o mercado atual difícil, porém esta empresa busca estratégias de atuar em segmentos diferenciados. Entretanto, a desvalorização das empresas locais visto que outras empresas multinacionais conseguem incentivos fiscais, ou seja, menos imposto a pagar. O entrevistado resalta que é de grande relevância possuir profissionais capacitados e serviços diferenciados.

EMPRESA 10

A última empresa entrevistada trabalha há 15 anos no mercado, afirmou que todos os dias existem a entrada de novos concorrentes. Os técnicos de refrigeração são os próprios funcionários que posteriormente ao sair da empresa começam a trabalhar como autônomos. A concorrência é algo inevitável, no entanto esta empresa possui parcerias com outras empresas de refrigeração para aumentar o número de clientes. Mesmo com o mercado de refrigeração em um período de sazonalidade, o empresário esperar que no próximo o último trimestre do ano seja possível obter maiores lucros.

4.2 A AMEAÇA DA ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

Novas empresas entram em determinado setor com nova capacidade e tem o objetivo de ganhar parcelas do mercado o que implicar diminuição da rentabilidade

dos participantes no setor. Os empresários entrevistados afirmaram que a entrada de novos concorrentes no mercado é algo constante, uma das causas é a existência de muitas empresas na informalidade e pessoas autônomas, esses refrigeristas inexperientes que entram nesse mercado cobram preços inferiores ao praticado.

Porém, para alguns empresários esta ameaça de novos concorrente não tem prejudicado, pois busca participar de licitações o público alvo são pessoas jurídicas busca constante por inovação na forma de prestar o serviço, cada empresa busca mostrar seu diferencial.

Segundo Porter (1986) Os preços praticado pelos concorrentes, podem reduzir a rentabilidade da empresa já existente.

4.3 AMEAÇA DE PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS

A opção de locação de equipamentos de refrigeração não é viável, pois gera maiores custos para as empresas, gasto com manutenção e troca dos equipamentos.

A ameaça dos produtos e serviços substitutos é baixa, pois buscam trabalhar com produtos de qualidade. Os produtos utilizados em algumas empresas são de marcas similares. No entanto, outras empresas utilizam produtos de alto padrão e importados. Portanto, a alternativa é oferecer preços e qualidade dos produtos tornando-se mais atraentes aos clientes.

4.4 PODER DEBARGANHA DOS COMPRADORES

A maioria das empresas de refrigeração trabalham com licitação, por este motivo alguns compradores procuram barganhar em relação a preço. As empresas de refrigeração consideraram que os compradores buscam apenas esse diferencial e não avaliam a prestação do serviço.

Consideram que os compradores tem poder de barganha entre um nível de baixo para médio, pois os compradores estão sempre em busca de empresas que ofereçam melhores descontos. Os compradores possuem informações dos preços praticado no mercado o que favorece o poder de negociação. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) Os compradores querem que o preço baixe ou a qualidade suba.

Portanto, os compradores utilizam esse poder para baixar os preços e barganha a melhoria dos produtos e serviços. Constantemente existe essa disputa entre o comprador que deseja um preço menor e a empresa que deseja vender e obter maior retorno.

4.5 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

Os empresários entrevistados consideram o poder de barganha dos fornecedores entre os níveis de médio para alto, pois os fornecedores estabelecem preços de acordo como o volume de compra. Alguns empresários trabalham com produtos importados isso deixa o produto mais caro.

Percebe-se que quando os clientes tem preferência por um produto específico à empresa fica dependente de determinado fornecedor. A busca por barganha dos fornecedores ameaça os participantes do segmento, pois gera elevação dos preços às vezes diminuição da qualidade o que implica uma baixa rentabilidade para a empresa.

4.6 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

Considera-se a concorrência entre as empresas já existentes no mercado de refrigeração em nível médio, ou seja, uma concorrência considerável, a maioria afirmou que trabalham com produtos de qualidade, existe também concorrência desleal em comparação às empresas multinacionais, pois o preço praticado às vezes é, mas competitivo. Afirmam que no mercado ninguém deseja perder seu espaço, entretanto, se o trabalho é bem realizado existe espaço para todos.

Portanto, os empresários buscam mostrar diferencial no serviço prestado buscando brechas nos demais serviços para poder ganhar a sua fatia de mercado, porém, o serviço é bastante mecanizado e basta um curso técnico para poder executar a manutenção de um ar-condicionado. Experiência e inovação faz a diferença para consolidar-se no mercado.

A tabela a seguir apresenta as respostas dos entrevistados sobre as forças competitivas, classificando cada força nos níveis baixo, médio e alto.

FORÇAS COMPETITIVAS

- 01- Entrada de novos concorrentes;
- 02- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes;
- 03- Ameaça de produtos substitutos;
- 04- Poder de barganha dos compradores;
- 05- Poder de barganha dos Fornecedores;

Quadro 4 – Análise das forças competitivas

EMPRESAS	FORÇA 01	FORÇA 02	FORÇA 03	FORÇA 04	FORÇA 05
01	Médio	Médio	Baixo	Baixo	Médio
02	Alto	Médio	Baixo	Médio	Alto
03	Baixo	Médio	Médio	Alto	Baixo
04	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Baixo
05	Médio	Baixo	Baixo	Médio	Alto
06	Alto	Médio	Médio	Baixo	Baixo
07	Alto	Alto	Alto	Alto	Baixo
08	Alto	Médio	Baixo	Baixo	Alto
09	Alto	Médio	Baixo	Baixo	Médio
10	Alto	Alto	Alto	Médio	Médio

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Analisando as respostas dos entrevistados sobre as forças competitivas de Porter, foi possível observar que na primeira força a entrada de novos concorrentes os entrevistados consideraram um nível muito alto, pois a entrada de novas empresas no mercado acontece com muita frequência. Na segunda força a intensidade da rivalidade entre os concorrentes já existentes, os entrevistados responderam que a rivalidade esta em um nível médio. Na terceira força a ameaça de produtos substitutos foi considerado baixo, pois a opção por aluguel de equipamentos não é viável. Na quarta força o poder de barganha dos compradores ficou entre baixo e médio, pois os compradores buscam descontos, mas a empresa também precisa vender para cobrir as despesas. Em comparação com o poder de barganha dos fornecedores estes tem o poder de barganha entre médio para alto, pois os fornecedores tem a predominância de controlar o valor e estipular o volume de compras para conceder descontos.

4.7 SEMENTO ATUAL DE REFRIGERAÇÃO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Considera-se o segmento de refrigeração em crescimento, ou seja, em expansão, porém para alguns entrevistados o mercado encontra-se desestruturado, falta de fiscalização, falta de uma indústria voltada para o segmento de refrigeração e incentivos fiscais. Para maior organização é preciso uma tabela de preço padrão para cada tipo de serviço prestado e maior valorização dos empresários locais.

Consideram que com a crise econômica que atualmente o Brasil vem passando irá continuar até o próximo ano causando uma queda nas vendas e contratações no mercado. Porém, alguns já têm contratos fechados e será possível passar por esta crise, também existe o período de sazonalidade principalmente na época do frio nos meses de junho e julho. Para superar os desafios externos os empresários buscam fazer o diferencial no bom atendimento, serviço com produtos de qualidade e buscando inovações para obter espaços ainda não explorados no mercado. Outra estratégia importante para se torna reconhecido no mercado é possuir um quadro de profissionais bem qualificados. Portanto, o diferencial está em conseguir atender as necessidades e desejos dos clientes.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

A pesquisa buscou apresentar a intensidade da rivalidade entre as empresas de refrigeração uma análise do segmento na cidade de Natal baseado nas cinco forças competitivas de Porter. Mediante os resultados obtidos foi possível observar nas dez empresas o nível da entrada de novos concorrentes, o risco de substituição dos produtos, o poder de barganha dos fornecedores e dos compradores. Por meio da pesquisa os empresários relataram que o mercado esta em crescimento com uma tendência para baixa devido à crise econômica e os períodos de sazonalidade.

Verificou-se que rivalidade entre as empresas é de médio para alto devido à competição entre as empresas para oferecer melhores serviços e preços competitivos no mercado. A empresa que detém alguma parcela de mercado que possuem uma boa estrutura e qualidade dos produtos gera clientes satisfeitos e fidelizados, por consequência entra mais recursos e os empresários consegue melhor capacitar os funcionários. Porém em muitas das empresas pesquisadas não existe uma estratégia definida para alcançar novos clientes, a estratégia se modifica conforme a necessidade da empresa e do ambiente. Apesar da análise contemplar apenas dez empresas foi possível afirmar que os resultados foram relevantes para obter uma visão ampla do comportamento das forças competitivas.

Portanto, a pesquisa contribuiu para o crescimento pessoal, acadêmico e profissional possibilitando a sociedade análise do mercado de refrigeração e observar como as empresas estão diretamente relacionadas com as forças competitivas de Porter. A pesquisa não esgota o estudo das estratégias competitivas e não encerra a análise das empresas que trabalham no segmento de refrigeração.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Pode-se afirma que as entrevistas realizadas nas empresas foram de grande relevância para conhecer melhor o segmento de refrigeração. O qual possibilitou maior análise de como as empresas se relacionam com as forças competitivas e como a refrigeração é um serviço muito solicitado e utilizado por toda a sociedade.

Diante desse contexto os empresários juntamente com o sindicato representante da categoria deveriam criar uma tabela estabelecendo valores padrão para cada serviço prestado, pois uma das grandes insatisfações dos empresários é a cobrança desleal na prestação do serviço e na venda dos equipamentos isto ocorre entre as empresas formais e informais e principalmente entre as pessoas autônomas. Portanto, o sindicato representante da categoria deveria exercer de forma persuasiva a fiscalização do setor, pois qualquer pessoa que tenha habilidade ou um curso técnico pode exercer a atividade de refrigerista. Atualmente o sindicato apenas regulariza o piso salarial da categoria.

A preocupação com o meio ambiente e responsabilidade social tem sido a diferença no momento de fechar contratos com empresas de refrigeração, pois o IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis. Criou um sistema para fiscalizar as atividades potencialmente poluidoras, que trabalhem com recursos naturais. Por isso que qualquer empresa ou pessoa autônoma que trabalhe com refrigeração precisa possuir o certificado de regularidade que habilita a compra do gás para utilizar nos equipamentos de refrigeração. Por meio deste cadastro é possível fiscalizar as empresas e mensurar a quantidade de gás utilizada no Estado e evitar uso de gases incorretos para a saúde humana.

Portanto, as empresas que pretende vencer a concorrência no mercado que é extremamente competitivo e atrair mais clientes devem possuir vantagem competitiva por meio da estratégia de diferenciação oferecer produtos de qualidade, agilidade na prestação do serviço, ou seja, uma boa eficiência operacional.

REFERÊNCIAS

BASSO, Cristiane. **As dez escolas do posicionamento estratégico**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/as-dez-escolas-da-administracao-estrategica/58015/> Acesso em: 18 mai. 2015.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003. Disponível em: < <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v10n1art3.pdf>>. Acesso em: 13. mai. 2015.

DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts 8 Cases**. 7. Ed. new Jersey, EUA: Prentice Hall Inc., 1998.

EVERED, P. **Discusses the Greek origins of the and traces its entry into contemporary**. [s.l.] Western Vocabulary Through Military, 1983.

LOBATO, M. et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas. 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

MINTZBERG, H.; QUIN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 2. Ed. Englewood Cliffs: Prentice – Hall International, Inc., 1991.

PÁDUA, E.M.M. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórica-prática**. 3. ed. Campinas. São Paulo. Papirus, 2007

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **O que é estratégia?** Disponível em: < http://www.sementeestrategica.com.br/wp-content/uploads/downloads/2011/10/ESTRAT%C3%89GIA-What-is-Strategy_vers%C3%A3o-em-portugu%C3%AAs.pdf> Acesso em: 20 de jun. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SARAIVA Livia Furtado. **Estratégias Competitivas Genéricas:** O caso da Camanor. Natal 2014. 37 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

TRINTINAGLIA, Artemio. **Modelo competitivo de gestão:** o caso da Artmaq. CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 6., 2009, Santa Catarina.

WRIGHT, L; KROLL, J; PARNELL, J. **Administração Estratégica:** conceitos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
ADMINISTRAÇÃO

Prezado empresário,

Estou concluindo o curso de graduação em Administração e o meu trabalho consiste numa pesquisa sobre a intensidade da rivalidade entre os concorrentes. Trata-se de um estudo estritamente de cunho acadêmico para subsidiar a elaboração desse Trabalho de Conclusão de Curso.

Solicitamos a vossa gentileza de responder a entrevista.

PERGUNTAS PARA A ENTREVISTA

1. IDADE_____
2. SEXO: () Masculino () Feminino
3. Responsável pela empresa?
4. Escolaridade
5. Quanto tempo atua no segmento de refrigeração?
6. Com qual intensidade acontece a ameaça da entrada de novos concorrentes no segmento de refrigeração? Justifique?
7. Qual a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes?
() Baixo () Médio () Alto
8. Qual é a ameaça de produtos ou serviços substitutos?
() Baixo () Médio () Alto
9. Qual é o poder de barganha dos compradores?
() Baixo () Médio () Alto
10. Qual é o poder de barganha dos fornecedores?
() Baixo () Médio () Alto
11. Como você avalia o segmento atual de refrigeração no Estado do Rio Grande do Norte?
12. Quais são as formas para se diferenciar no mercado extremamente competitivo?

APÊNDICE B – RESPOSTA DOS QUESTIONÁRIOS

EMPRESA - 1	
Nº	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
01	56 anos
02	Masculino
03	Pedro Campos de Azevedo
04	Superior incompleto
05	32 anos de fundação
06	A entrada de novos concorrentes tem sido razoável nos últimos anos, e não. Representa uma ameaça a nossa empresa, pois sempre procuramos inovar e criar situações que para competir no mercado
07	Os concorrentes com o objetivo de ocupar seu espaço e manterem-se competitivos reduz suas margens praticando preços baixos, obrigando a nossa empresa a buscar negociações com fornecedores e fazer ações de marketing, objetivando a manutenção de sua clientela e aumentar nossa participação no mercado, cada vez mais competitivo.
08	Trabalhamos com um Mix diferenciado, venda de peças, ferramentas, equipamentos e utilidades para bares, hotéis, restaurantes, açougues, padarias, cozinha industrial, mercadinho e supermercado, além de condicionadores de ar, e percebemos a existência no mercado de produtos similares, muitas vezes com preços bastante agressivos. Muitas vezes perdemos vendas para concorrentes que oferecem produtos de outras marcas, similares, mas não com a mesma qualidade, o que torna uma ameaça a nossa empresa, que ver dificuldade no cumprimento de metas de vendas quando esses produtos similares são ofertados pelos concorrentes locais e de outras praças, principalmente nas vendas pela internet.
09	Muitas vezes os compradores pesquisam os preços em nossa loja e em seguida cotam em outros concorrentes, e quando voltam a nossa loja exigem descontos adicionais, e nem sempre conseguimos atendê-los.
10	A maioria dos fornecedores estabelecem preços e descontos de acordo com o volume de compra realizado, o que torna difícil para nossa empresa, que se

	ver obrigada a investir muito num item ou se submeter a pagar um valor maior para comprar um volume dentro da sua realidade de mercado.
11	O segmento de refrigeração em nosso Estado poderia ser melhor se houvesse uma política fiscal mais justa, pois as lojas locais perdem muitos negócios para empresas localizadas em Estados vizinhos que praticam preços mais baixos, em decorrência da política fiscal incentivadora praticada nos Estados vizinhos e centro-sul, inviabilizando uma competitividade das empresas locais. Sentimos também a ausência de uma indústria local voltada para o segmento de refrigeração, o que empobrece o setor e encarece os equipamentos com custos elevados de frete.
12	Nossa empresa vem buscando incessantemente fazer parcerias com fornecedores, e através de palestras e treinamentos voltados para os Refrigeristas, conseguimos uma aproximação com os principais técnicos e empresas do segmento; Por outro lado, no segmento de refrigeração, temos feitos investimentos constantes na manutenção e no aumento dos nossos estoques e criamos canais de comunicação com os Refrigeristas no sentido de conhecer melhor as necessidades do mercado e suprir nossa loja com as peças e equipamentos que os profissionais procuram.

EMPRESA 2	
Nº	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
01	36 Anos
02	Maximiliano Oliveira
03	Masculino
04	Administrativo técnico
05	13 anos
06	Sim, existe quando o funcionário passar 1 ano na empresa, logo após abre sua própria empresa na informalidade, com isso acontece a concorrência de forma desleal.
07	Acontece de forma média, pois ninguém quer perde mercado os maiores consomem as menores empresas.
08	Não, pois os equipamentos são basicamente iguais a diferença estar no atendimento.

09	Tendo dinheiro é possível barganha altos valores.
10	São eles que detêm o valor, ditam o preço que pode vender.
11	Em crescimento, muito concorrente que aumenta consideravelmente. O mercado em si precisa melhorar.
12	1º atendimento; 2º Pós-venda; 3º Venda

EMPRESA 3	
Nº	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
01	46 anos
02	Masculino
03	Rodrigo
04	Engenheiro mecânico
05	12 anos
06	Trabalhamos com licitação, então essa entrada pra nós é em relação a preço, manter qualidade e documentação regularizada é o diferencial para concorrer em licitação, no nosso caso as empresas já conhecem nossos serviços então sempre buscamos nossos serviços.
07	Considero médio, pois nos diferenciamos na qualidade temos um limite para cobrir nossos custos mínimos.
08	Médio. Trabalhamos com o material de qualidade e um serviço que é diferencial no mercado. Por este motivo não percebo tal ameaça.
09	Alto. Trabalhamos diretamente com pessoa jurídica, a secretaria municipal de saúde. E a exigência é maior para diminuir as empresas menores que apenas colocar um preço acessível, mas não executa bem o serviço, pois trabalhamos com licitação e acontece geralmente pelo lançamento de editais.
10	Baixo. Cada empresa fabricante tem normas, limite mínimo para compra, então a empresa compra conforme a necessidade.
11	A cada dia estar melhorando, também tem exigência da ISO 9001, tem uma regulamentação maior, pois trabalhamos com exigência alta.
12	Preço não é o mais importante; comprometimento, qualidade, qualidade do serviço. Atendimento diferenciado.

EMPRESA 4	
Nº	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
01	43 anos
02	Masculino
03	Pedro Flávio
04	Técnico em refrigeração
05	20 anos no ramo de refrigeração
06	Baixo, pois somos bem estruturados, tem novas entrantes porém sem qualidade isso gera subvalorização da área é necessário técnico eficiente.
07	Baixo. Tem espaço para todos na verdade existe muito espaço, mas poucas empresas de qualidade.
08	É baixo. Por que a técnica não se diferencia tanto. Mas o funcionário se destacando é o diferencial, buscamos inovação em nosso trabalho e o desenvolvimento humano.
09	Nosso principal comprador é através de licitação, considero os editais mal elaborados, pois preço é o diferencial, com o menor preço se ganha, e muitas vezes não avaliar a boa estrutura.
10	Baixo. É a negociação clássica pelo preço, volume de compras.
11	Bem complicado, desestruturado. Oportunidades mal traçadas precisa de mão de obra mais qualificada. Falhas também na estruturação das empresas que não um bom ambiente de trabalho para os funcionários.
12	Estrutura operacional, Inovação, tratamento com as pessoas, o diferencial são pessoas atender bem o cliente.

EMPRESA 5	
Nº	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
01	53 anos
02	Masculino
03	Paulo José de Azevedo
04	2º Grau completo
05	19 anos
06	Médio. Os profissionais autônomos montam empresas, com apenas um ajudante. Então existem muitas empresas novas nesse ramo.

07	Baixo. Empresa com licitação acaba perdendo, pois tem que colocar um preço baixo. Nós trabalhamos com um contrato com a Petrobras (economia mista) trabalhamos com 95% de serviço e 5 % são de vendas.
08	Baixo. Já temos um serviço de qualidade.
09	Médio. As empresas sofrem por que participam de licitação e os compradores querem barganha cada vez mais. Como trabalhamos com uma empresa de grande porte com a Petrobras ela procura sempre barganha.
10	Alto, pois trabalhamos com alguns produtos importados por esse motivo e o aumento do dólar aumentar o valor dos produtos das peças.
11	Cresceu! Mas está estabilizado com a tendência de baixa, acredito que até o próximo ano iremos continuar dessa forma.
12	Qualificação de pessoal, Estrutura física (pessoal, veículos e ferramentas), preço competitivo.

EMPRESA 6	
Nº	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
01	42 anos
02	Masculino
03	João Sotero
04	Superior incompleto
05	23 anos
06	Novas empresas de refrigeração entram no mercado a todo o momento.
07	Médio, pois o que diferencia é a qualidade do serviço.
08	Médio. Os equipamentos estão ficando cada vez, mas melhores, buscamos fazer um bom serviço para nossos clientes.
09	Baixo. Trabalho com órgão público dentro de licitações, então nesse caso a empresa escolhe qual empresa ira querer, trabalho bastante com a prestação de serviço.
10	Baixo. O mercado é bem variado, mas os fornecedores continuar exercendo o seu poder de barganhar preço.
11	Considero o mercado em expansão, ou seja, em crescimento.
12	Qualidade do serviço e bom atendimento.

EMPRESA 7	
Nº	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
01	65 Anos
02	Masculino
03	Jose Ferreira da Silva
04	2º Grau Completo
05	Atuamos a 42 anos no mercado
06	Alto. Pois as vezes o refrigerista passa 1 ano na empresa e depois de sair colocar sua própria empresa, e por isso gera muito concorrência.
07	Alto. A relação de preço é muito importante, trabalhamos com licitação e perdemos uma agora, por casa do preço.
08	Alto. Devido a qualidade do serviço oferecido e os produtos também.
09	Alto. Trabalhamos com empresas do governo como a caixa econômica e demais bancos, e eles sempre procuram empresas de fora, pois pode oferecer menor preço.
10	Baixo. Pois sempre compramos bastante.
11	As empresas de fora consomem as pequenas empresas do Estado, isso prejudica bastante. Muitas vezes o profissional por falta de oportunidade trabalha por conta própria.
12	Falta no mercado profissional qualificado, pois aquele que começa com sua própria empresa, é muito difícil ele ir buscar qualificação.

EMPRESA 8	
Nº	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
01	52 Anos
02	Masculino
03	Dilson Goncalves de Azevedo
04	2º Grau completo
05	10 Anos
06	Na verdade temos muitos clandestinos, cursos de pequena duração e começam a trabalhar por própria conta e compram preços inferiores ao do mercado.
07	Médio. A concorrência motiva a empresa e gera disputa, acredito que a espaço

	para todos.
08	Baixo. Pois alguns produtos comercializados no mercado caem muito à qualidade e fica a desejar.
09	Baixo, pois O custo é desleal não tem organização de mercado, é uma negociação entre nos e os compradores.
10	Alto. Porém o produto que nos é oferecido tem qualidade e dependendo da quantidade comprada podemos negociar melhor.
11	Desorganizado, falta fiscalização por parte do CREA.
12	O primeiro passo é a educação e qualificação profissional.

EMPRESA 9	
Nº	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
01	64 anos
02	Masculino
03	Piter Wursclt
04	Engenheiro
05	26 anos no mercado
06	Existi sim, o preço baixo, pois como esses Refrigeristas estão na informalidade não pagam impostos.
07	Médio. Existem segmentos diferentes, na concorrência existe espaço para todos.
08	Baixo. Temos um padrão de qualidade, estamos preparado e atualizado com o mercado.
09	Baixo. A diferença mesmo é o preço estabelecido, às vezes outras empresas de fora roubam nossos clientes devido a preço baixo isso quando trabalhamos com licitação.
10	Médio. Devido ao volume de compra, mas conseguimos alguns descontos.
11	Considero difícil, porém estamos conseguindo driblar a crise, pois já temos contratos fechados e atuamos em outros segmentos. Também muitas empresas multinacionais conseguem incentivo fiscal, ou seja, menos impostos a pagar por isso maiores volumes.
12	Profissionais capacitados e serviços diferenciados, observar onde pode ser feito um serviço que os outros não fazem esse é o nosso segredo.

EMPRESA 10	
Nº	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
01	34 anos
02	Masculino
03	Emanuel Gurgel de Carvalho
04	Superior incompleto
05	15 anos no mercado
06	Todos os dias existem entrada de novos concorrentes, são técnicos que faz cursos e tornam-se nossos concorrentes até mesmo nossos ex-funcionários.
07	Alto. Nossa empresa tem parceria com outras empresas a qual conhecemos bem o trabalho, porém a concorrência existe sim.
08	Alto. Pois o serviço de manutenção e instalação qualquer pode fazer, porém deve ser avaliada a qualidade desse serviço, mas algumas pessoas preferem esse serviço por ser mão de obra barata.
09	Médio. Geralmente nossos clientes solicitam desconto em produtos, porém o ar-condicionado só alguns podem possuir, pois reflete no aumento do consumo de energia elétrica e a exigência de um aparelho e serviço padrão.
10	Médio. Trabalhamos com Pessoa Jurídica e algumas pessoa física, às vezes os clientes tem a exigência de determinado produto e por isso compramos de fornecedores confiáveis de marca já selecionadas.
11	Estamos em um período de baixa sazonal, em outubro eremos ter maior crescimento.
12	Incentivamos a qualificação dos funcionários e possibilitamos isso a ele, temos uma promoção atualmente sendo a manutenção a cada seis meses, ligamos para o cliente quando esta perto de fazer essa manutenção.