

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**BACHARELADO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**JESSICA SANTANA PRADO**

**Análise dos Fatores Determinantes da Competitividade Empresarial:  
Um estudo de caso no setor de polpas de Frutas no Estado de  
Pernambuco**

RECIFE – PE

2021

**JESSICA SANTANA PRADO**

**Análise dos Fatores Determinantes da Competitividade Empresarial: Um estudo de caso no setor de polpas de Frutas no Estado de Pernambuco**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado pela aluna Jessica Santana Prado ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, como pré-requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas sob a orientação do professor Prof. Dr. Guerino Edécio da Silva Filho.

RECIFE – PE

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas  
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- P896a Prado, Jessica  
Análise dos Fatores Determinantes da Competitividade Empresarial do Segmento: um estudo de caso no setor de polpas de Frutas no Estado de Pernambuco / Jessica Prado. - 2021.  
49 f.
- Orientador: Guerino Edecio da Silva Filho.  
Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).
- Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Bacharelado em Ciências Econômicas, Recife, 2021.
1. Competitividade Empresarial. 2. Forças competitivas de Porter. 3. Viabilidade Econômica. 4. Lucratividade. 5. Preço. I. Filho, Guerino Edecio da Silva, orient. II. Título

**Análise dos Fatores Determinantes da Competitividade Empresarial: Um estudo de caso no setor de polpas de Frutas no Estado de Pernambuco**

Jessica Santana Prado

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado com nota \_\_\_\_\_ apresentado em \_\_\_\_/  
\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. GUERINO EDÉCIO DA SILVA FILHO (Orientador)

---

Profa. Dra. Isabel Cristina Pereira de Oliveira (1ª Examinadora)

---

Prof. Dr. Álvaro Furtado Coelho Júnior (2º Examinador)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por ter me ajudado a chegar até aqui.

Agradecer a meus pais Eduardo e Silvia, por terem sempre acreditado em mim e me ajudarem a chegar até aqui.

A minha irmã Samantha, que mesmo de longe, se faz presente em minha vida.

Ao meu marido André, por sempre me apoiar e me incentivar em todos os momentos e estar ao meu lado me ajudando e me motivando.

Aos meus filhos Ricardo e Iasmim, que sempre me deram força para que eu pudesse seguir em frente.

Ao meu professor e orientador, Guerino Filho, que me ajudou com toda paciência e atenção para que esse trabalho fosse executado.

A todos os professores do curso de Economia pelo conhecimento passado.

## RESUMO

Diante de uma crescente competitividade empresarial no ramo de polpas de frutas, fazer uma análise das forças competitivas que regem a dinâmica de segmento econômico ajuda a entender o funcionamento do mercado, o que contribui para o estabelecimento de estratégias empresariais mais eficientes, bem como, fornece subsídios para a elaboração de políticas públicas dirigidas ao setor. O objetivo principal do trabalho é analisar os fatores determinantes da competitividade das empresas concorrentes através de uma pesquisa composta de três partes complementares: pesquisa bibliográfica; pesquisa a partir de dados secundários e pesquisa de campo, com levantamento de dados primários feita por questionário respondido por empresas e fornecedores do setor. Assim, a análise buscou principalmente entender sobre os seguintes aspectos destacados no modelo proposto por Michael Porter: **Grau de rivalidades entres os concorrentes**; sobre as **ameaças de entrantes** e suas barreiras de entrada; como os **produtos substitutos** podem ameaçar o ramo de polpas; qual o **poder de negociação dos consumidores**; e sobre o **poder de negociação dos compradores**. Com isso, consegue-se analisar os principais aspectos concorrenciais do mercado de polpas. Com essa análise feita sobre o mercado, pode-se concluir o grau de atratividade do segmento para novos investimentos, condição para a expansão futura do segmento, vale dizer, sobre a sua capacidade potenciais de gerar emprego, renda e tributos adicionais.

**Palavras-chave:** competitividade empresarial, forças competitivas de Porter, viabilidade econômica, lucratividade.

## **ABSTRACT**

Faced with a growing business competitiveness in the fruit pulp business, analyzing the competitive forces that govern the dynamics of the economic segment helps to understand the how the market works, which contributes to the establishment of more efficient business strategies, as well as providing subsidies for the elaboration of public policies directed to the sector. The main idea of the work is to analyze the determining factors of competitiveness of competing companies through a research composed of three complementary parts: bibliographical research; research based on secondary data and field research, with a survey of primary data carried out through a questionnaire answered by companies and suppliers in the sector. Thus, the analysis mainly sought to understand the following aspects highlighted in the model proposed by Michael Porter: Degree of rivalries among competitors; on incoming threats and their barriers to entry; how substitute products can threaten the pulp business; what is the bargaining power of consumers; and on the bargaining power of buyers. With this, it is possible to analyze the main competitive aspects of the pulp market. With this analysis of the market, it is possible to conclude the degree of attractiveness of the segment for new investments, a condition for the future expansion of the segment, that is, on its potential capacity to generate employment, income and additional taxes.

**Key words:** business competitiveness, Porter's competitive strengths, economic viability, profitable.

## Sumário

1. Introdução.....	9
1.1. Apresentação .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2. Mercado de frutas e Polpas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3. Mercado Consumidor de Polpa .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4. Justificativa e Relevância .....	12
1.5. Objetivos .....	13
1.6. Estrutura do Trabalho .....	13
2. Referencial Teórico.....	14
<b>2.1.</b> Estruturas de Mercado .....	14
2.1.1. Monopólio .....	14
2.1.2. Mercado perfeitamente competitivo .....	16
2.1.3. Competição monopolística.....	17
2.1.4. Oligopólio .....	18
2.2. Forças competitivas .....	19
2.2.1. Ameaça de entrada.....	19
2.3. Intensidade da Rivalidade entre os concorrentes existentes.....	22
<b>2.3.1.</b> Mudança na Condição da Rivalidade .....	23
<b>2.3.2.</b> Barreiras de Saída e de Entrada.....	23
2.4. Pressão dos produtos substitutos .....	24
2.5. Poder de Negociação dos Compradores.....	24
2.6. Poder de negociação dos Fornecedores .....	26



3. METODOLOGIA.....	27
3.1. Local da pesquisa.....	27
<b>3.2.</b> Instrumentos de coleta de dados.....	28
4. Resultado e Pesquisa.....	28
<b>4.1.</b> Entrantes Potenciais .....	28
<b>4.2.</b> Análise da Concorrência .....	31
<b>4.3.</b> Análise dos consumidores.....	34
<b>4.4.</b> Análise dos Fornecedores.....	36
<b>4.5.</b> Variáveis Estratégicas na tomada de decisão .....	38
<b>4.6.</b> Variáveis Estratégicas .....	40
5. Conclusão .....	44
Referências .....	46
Apêndice.....	48
Questionário .....	48

## 1. Introdução

O esforço de pesquisa desenvolvido nesta monografia, que se concentra na análise da competitividade empresarial do segmento de *Polpas de Frutas* no Estado de Pernambuco, se justifica em função da importância de se levantar subsídios para auxiliar o processo de decisão de investimentos no âmbito do setor privado, quanto para a elaboração de políticas públicas eventualmente direcionadas para o setor. Ao levantar tais subsídios, o presente trabalho espera contribuir com o desenvolvimento deste segmento, ou seja, auxiliando com a geração de emprego, renda e tributos no Estado de Pernambuco.

Diante da dinamicidade do mercado e da conseqüente variabilidade da demanda, as organizações percebem uma grande necessidade de sincronizar o ritmo com a produção, afim a atender continuamente o consumo e maximizar o retorno financeiro e saber lidar com a competitividade. Decidir o produto e suas características, a quantidade, o fornecedor, o mercado-alvo e o momento adequado para produzir é decisivo para o sucesso de qualquer organização, mas tudo isso requer o exame pormenorizado dos aspectos que intervêm nos resultados, muitos dos quais serão estudados nessa monografia.

O ramo de fruticultura no Brasil é um dos ramos que se encontra em ascensão nos últimos tempos. O Brasil é o terceiro maior produtor de frutas no mundo, com aproximadamente 43 milhões toneladas/ano, ocupando uma área de produção de 2 milhões de hectares (SEBRAE, 2011). A produção principal de frutas é para atender o mercado interno brasileiro. As regiões produtoras que se destacam como mais produtoras de frutas no Brasil são o Nordeste e Sudeste. O maior produtor de frutas no país é São Paulo, tendo colhido 15,6 milhões de toneladas em 2015, segundo a pesquisa da Produção Agrícola Municipal (PAM) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). As frutas mais produzidas são laranja, banana e tangerina (IBGE, 2019). Uma crescente procura por um estilo de vida mais saudável vêm causando um aumento da procura por frutas, impulsionando assim o setor de fruticultura, e segundo a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), indica que o

consumo per capita de frutas no Brasil e no mundo deve continuar crescendo. A fruticultura gera em torno de 6 milhões de empregos direto. E o foco da sua produção é no mercado interno (ABRAFRUTAS, 2019).

Vale ressaltar que o mercado de agricultura no Brasil está em ascensão. Mostrando a representatividade desse setor na economia, o Produto Interno Bruto (PIB) de 2017, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), foi de R\$6,6 trilhões. Teve um crescimento de 1% após dois anos de retração. E esse crescimento foi obtido devido ao agronegócio que avançou 7,6%, segundo o CEPEA (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada). A fruticultura teve uma boa participação nesse aumento, gerando uma receita de \$812 milhões (ABRAFRUTAS, 2018).

Com relação ao estado de Pernambuco, a maior parte da fruticultura é familiar. A maioria é produzida na zona da mata e na região do Rio São Francisco do Estado de Pernambuco. Petrolina é a cidade pernambucana com maior produção de frutas no estado. Em Petrolina as frutas mais produzidas são uva e manga e estas duas são responsáveis por mais de 96 a 99% das exportações no país, segundo a pesquisa realizada pela Associação de Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (VALEXPORT, 2018).

Como frutas *in natura* possuem muita sazonalidade, há uma certa dificuldade de se encontrar frutas em determinadas épocas do ano, ou até mesmo algumas frutas em determinadas regiões. Diferentemente da polpa de fruta, a qual possibilita ao consumidor obter a fruta com todas suas características mantidas, como também a praticidade do consumo da fruta em qualquer época do ano, independente da sazonalidade. A polpa é um produto não fermentado, não concentrado ou diluído, obtido pelo despulpamento de frutos. Ela é obtida através do esmagamento das partes comestíveis de frutas carnosas por processos tecnológicos (ANVISA). O congelamento das polpas de frutas é um método utilizado para que se possa obter a fruta em suas reais características. Quando se tem o congelamento de polpas, as propriedades organolépticas (que são as propriedades que podem ser percebidas pelos sentidos humanos, como cor, o odor, a textura e o sabor), das polpas são mantidas e preservadas, isso permite com que o produto possa ser consumido em períodos de entressafra. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2000).

Visto que em períodos de entressafra, pode-se tornar mais difícil encontrar frutas em determinadas épocas, isso gera um crescimento da procura por esse tipo de produto,

e não somente para consumo doméstico, como também em restaurantes e lanchonetes. As principais frutas processadas no mercado de polpas são: abacaxi, acerola, cajá, caju, cupuaçu, goiaba, graviola, manga, mangaba, maracujá, morango, pinha, tamarindo, tangerina, pitanga, umbu-cajá e uva. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2000).

Com isso o comércio de polpas vem se espalhando cada vez mais pelo país, pois é um empreendimento que precisa de um investimento relativamente baixo e com um retorno rápido. O mercado de polpas de frutas atinge principalmente dois principais setores que são de venda direta ao consumidor: bares, restaurantes, lanchonetes, supermercados etc., como também a polpa incorporada em outros produtos: sorvetes, indústria de sucos, laticínios etc. (SEBRAE, 2019).

Segundo Rafael Catolé (2021), em 2014, o segmento de sucos e polpas tinha uma representatividade de 5% do total do setor. Atualmente, essa representatividade subiu para 30% em faturamento no comparativo de todo o setor. Esse aumento demonstra o crescimento da procura por produtos e hábitos mais saudáveis. Os consumidores cada vez mais estão se preocupando com a saúde e com o bem-estar, isso gera uma preocupação com os ingredientes que contém nos produtos consumidos e uma maior exigência na qualidade. Com isso, as empresas precisam se adequar ao padrão do consumidor.

As fábricas de polpas de frutas estão sempre atentas as variações de preços das frutas, melhores condições de compra da matéria-prima e a qualidade das frutas. Como a indústria de polpa se baseia na produção de frutas tropicais, não há necessidade de importar matéria-prima, pois todas as frutas são encontradas no Brasil, assim como as embalagens, e uma grande parte dos equipamentos necessários para a produção das polpas.

O mercado resistiu à crise financeira que se instalou no país e está em uma maior expansão, se comparado com outros produtos não alcóolicos. Com esse aumento da demanda, possui um grande potencial de crescimento das empresas. (Valor, 2020).

Com a busca incessante por uma vida mais saudável, essa é uma tendência que veio para ficar. Uma pesquisa realizada pela Nielsen, mostra que 38% dos brasileiros se interessam por bebidas com benefícios de ingredientes mais naturais. Segundo a EuroMonitor, a procura de sucos mais naturais cresceu 31% ao ano entre 2012 e 2017 e tende a chegar a 2,6 bilhões de litros de suco em 2022, segundo a consultoria Kantar. (NEWTRADE, 2021)

De acordo com cada região há uma maior preferência de sucos, principalmente no Nordeste com sua variedade de frutas. Por isso se dá a importância de se ter um mix variado de produtos que possa agradar a todos os consumidores.

Devido ao grande potencial de crescimento no ramo de sucos e polpas, mesmo empresas que trabalham com substitutos de sucos e polpas, como o refrigerante, estão ingressando nesse mercado, pois visualizam a tendência de crescimento e querem ganhar também essa fatia de mercado. Um exemplo de uma empresa já conhecida no mercado de refrigerantes que também decidiu ingressar no mercado de sucos foi a Coca-Cola. (BNDES, 2006)

O consumo de sucos no Brasil é influenciado diretamente pelo nível de renda, preço dos substitutos e pela preocupação do nível de saúde (BNDES, 2006). Devido à grande variedade de frutas que se tem no país, isso ocasiona um maior consumo de sucos e polpas. O refrigerante está sendo cada vez mais vinculado a um produto que causa problemas de obesidade, com isso, os sucos e polpas, que são substitutos próximos do refrigerante, encontram espaço para ganhar mercado na preferência dos consumidores (BNDES, 2006).

## **1.2 Justificativa e Relevância**

Devido ao grande número de empresas e fornecedores, a concorrência no ramo de polpas vem crescendo cada vez mais. Com isso, será feita uma análise para que se possa determinar quais fatores são mais críticos para a competitividade do segmento, sendo tal aspecto analisado a partir das forças competitivas de Michel Porter (2004).

A competitividade é a capacidade que uma empresa possui de se manter na concorrência do mercado, obtendo uma lucratividade superior à média das organizações envolvidas em um determinado segmento econômico. De acordo com Porter (2004), como será detalhado no arcabouço teórico, os fatores determinantes na competitividade para serem analisado se relacionam com as seguintes variáveis: preços, as possíveis barreiras de entrada para cada empresa, intensidade e rivalidade dos concorrentes, produtos substitutos, poder do consumidor e o poder de negociação dos fornecedores. O presente trabalho dedica-se a identificar o desenvolvimento e a aplicabilidade dos elementos das forças competitivas de Porter, e como cada uma delas são trabalhadas no setor de polpas de frutas. Assim, o problema a ser enfrentado por essa pesquisa pode ser enunciado: **“Quais as tendências apresentadas em termos de competitividade empresarial pelo segmento de polpas de frutas em Pernambuco, considerando-se as forças competitivas estabelecidas por Michel Porter (2004)?”** Como resposta

provisória ao problema principal, ou seja, como hipótese básica do trabalho a ser examinada, considera-se que o setor de polpas de frutas em Pernambuco apresenta tendências promissoras em termos de competitividade empresarial, sendo um ramo de negócios que poderá ter uma contribuição crescente em termos de geração de emprego, renda e tributos nos próximos anos.

### **1.1. Objetivos**

Essa pesquisa tem como principal objetivo principal analisar a competitividade empresarial no setor de polpas no estado de Pernambuco. Para que seja alcançado o propósito deste trabalho, alguns objetivos específicos precisam ser atingidos:

- Analisar características econômicas do segmento de polpas de frutas no estado de Pernambuco.
- Analisar as principais características econômicas dos fornecedores e do mercado consumidor segmento analisado.
- Examinar as cinco forças competitivas definidoras da atratividade do segmento a partir do Modelo de Porter.

### **1.2. Estrutura do Trabalho**

Esta seção será dedicada em descrever as seções deste trabalho, o qual será dividido em cinco capítulos. A divisão de cada capítulo será:

O Capítulo 1 apresenta a introdução do trabalho, a metodologia utilizada e os objetivos e a necessidade de sua aplicação.

O capítulo 2 consiste na compreensão dos conceitos utilizados na elaboração do modelo proposto. Apresenta o referencial teórico e a referência bibliográfica.

O capítulo 3 explicita a metodologia utilizada. Incluem-se as informações necessárias para compreensão da formulação da análise.

O Capítulo 4 apresenta a aplicação do questionário e suas análises no mercado de polpa de frutas. Será aplicado o questionário e analisado detalhadamente cada parte do que foi respondido.

O Capítulo 5 dedica-se ao fechamento do trabalho. Esta seção apresenta os principais resultados alcançados com a análise feita e concluirá sobre a lucratividade do setor.

## **2. Referencial Teórico**

Nessa etapa deste trabalho, será procedido o levantamento bibliográfico baseado na literatura da microeconomia clássica e de organização industrial, particularmente a partir das contribuições de Michael Porter (2004), objetivando uma revisão dos estudos desenvolvidos a respeito do tema competitividade empresarial. O objetivo principal deste referencial teórico é estabelecer as bases para o enquadramento da estrutura de mercado e as características da competitividade empresarial do segmento econômico estudado.

### **2.1. Estruturas de Mercado**

Quanto às estruturas de mercado existentes, segue-se um breve resumo de cada uma das estruturas.

#### **2.1.1. Monopólio**

O monopolista se encontra em posição privilegiada. Se ele decidir aumentar o preço, não precisa se preocupar com os concorrentes que, se cobrarem um preço menor, poderiam pegar uma fatia maior do mercado à sua custa. O monopolista é o único do mercado e consegue controlar totalmente a quantidade de produto que irá ser ofertado para venda. Nesse caso, o monopolista tem a vantagem de poder controlar o mercado de acordo com suas necessidades. O monopolista determina a quantidade e o preço a ser ofertado no mercado. Não existe concorrência (PINDYCK, 2013).

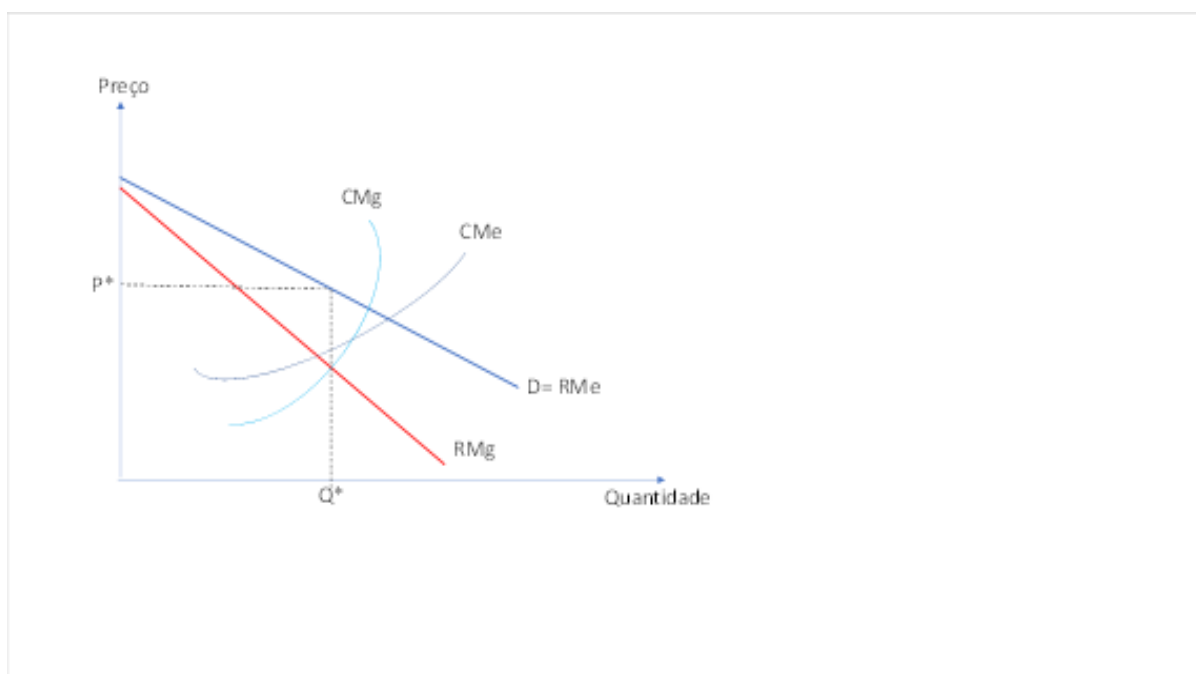
Mas isso não significa que poderá cobrar o preço que desejar, pois dependendo do preço que irá ofertar, poucas pessoas estariam dispostas a pagar, gerando um lucro menor para a empresa. No caso, para o detentor do monopólio, ele irá cobrar o preço que será viável para ele receber, pois se for um preço muito acima do esperado, as

pessoas não irão comprar o produto e a empresa não terá a mesma lucratividade (PINDYCK, 2013).

Segundo PINDYCK (2013), para os monopolistas poderem maximizar seus lucros, o monopolista deve determinar os custos e as características da demanda no mercado. Após saber os custos e a demanda do mercado, o monopolista precisa determinar quanto produzir e vender. O preço é tido pela curva de demanda do mercado. A quantidade que será vendida a esse preço, pode ser retirada diretamente da curva de demanda de mercado.

A seguir, será apresentado o gráfico de uma firma monopolística em equilíbrio.

Figura 1- Gráfico de uma empresa monopolista em equilíbrio



Fonte: Elaboração Própria

Observando o gráfico, vê-se que o lucro é maximizado quando a receita marginal se iguala ao custo marginal.  $Q^*$  é o nível de produção. Se uma empresa produzir uma menor quantidade, essa empresa sacrificará uma parte de seus lucros, porque caso houvesse uma receita extra que pudesse ser obtida com a produção e venda entre a quantidade  $Q_1$  e  $Q^*$ , esta excederia o custo de produção. Já um aumento no nível de produção de  $Q^*$  para  $Q_2$  resultaria em uma redução no lucro, uma vez que o custo adicional excederia a receita adicional (PINDYCK, 2013).



### **2.1.2. Mercado perfeitamente competitivo**

Segundo PINDYCK (2013), o modelo de competição perfeita baseia-se em algumas características, a saber: Existe uma grande quantidade de compradores e vendedores; há homogeneidade dos produtos (são substitutos perfeitos); há livre entrada e saída de empresas no segmento econômico; e as informações tecnológicas e de mercado estão disponíveis para todos os agentes econômicos. Essas características determinam que as empresas são tomadoras de preço.

- Tomadores de preços

Empresas tomadoras de preços são empresas que não possuem influência deliberada sobre o preço de mercado, por isso, têm o preço como dado. Cada empresa vende uma parte pequena total da produção que é oferecida para o mercado, as suas decisões não influenciam perceptivelmente os preços de mercado (PINDYCK, 2013).

- Homogeneidade do produto

Aceitar o preço dado pelo mercado, ocorre em mercados onde as empresas produzem produtos idênticos. Quando os produtos das empresas de um determinado mercado são substitutos perfeitos entre si são chamados de homogêneos. Nesse caso, nenhuma empresa pode elevar o preço do seu produto acima do preço que já é praticado, pois caso tome essa atitude, irá perder toda a sua fatia de mercado. Agora quanto aos produtos heterogêneos, as empresas podem elevar seus preços acima do praticado pela concorrência sem necessariamente perder sua venda, pois possivelmente será reconhecido pelas suas características que diferenciam do resto do mercado, caso que estaria fora do modelo de concorrência perfeita (PINDYCK, 2013).

A homogeneidade do produto garante que haja um preço de mercado único que esteja de acordo com a oferta e a demanda (PINDYCK, 2013).

- Livre entrada e saída

Nesse caso, têm-se a inexistência de custos especiais que tornaria difícil para uma empresa entrar em um mercado e produzir ou sair dele caso não consiga obter lucros. Em mercado que sejam perfeitamente competitivos, os compradores podem mudar de um fornecedor para outro e os fornecedores podem sair livremente do mercado (PINDYCK, 2013).

Com essas três características sobre o mercado, podemos usar a curva de demanda e de oferta de mercado podem ser usadas para analisar o comportamento dos

preços. Os compradores dos produtos se tornam indiferentes na hora de adquirir o produto em relação a firma que irá adquirir (PINDYCK, 2013).

Existe uma transparência de mercado, isso quer dizer que nenhuma firma coloca seu preço inferior ao do concorrente, também os compradores não estariam dispostos a pagar um preço mais elevado do que o preço praticado. Os compradores dos produtos se tornam indiferentes na hora de adquirir o produto em relação a firma que irá adquirir (PINDYCK, 2013).

- Livre Disponibilidade de Informações para os Agentes Econômicos  
Tanto os vendedores como compradores possuem todas as informações importantes e necessárias para poder tomar decisões racionais sobre o produto que está produzindo e o consumidor adquirindo. Há plena transparência de mercado, onde a informação está disponível para todos que quiserem saber. Possui muitos compradores e muitos vendedores no mercado. (PYNDICK, 2013)

### **2.1.3. Competição monopolística**

Segundo PINDYCK (2013), na competição monopolística, os produtos são diferenciados entre si:

- As empresas competem no mercado vendendo produtos diferenciados, altamente substituíveis um pelo outro, porém não são substitutos perfeitos. Podendo dizer que as elasticidades preço da demanda cruzada são grandes, mas não infinitas (PINDYCK, 2013).
- Possui uma livre entrada e livre saída: É fácil a entrada de novas empresas com marcas próprias e a saída de empresas, caso o produto deixe de ser lucrativo (PINDYCK, 2013).
- Na concorrência monopolística, possui grandes números de vendedores e grandes números de fornecedores.

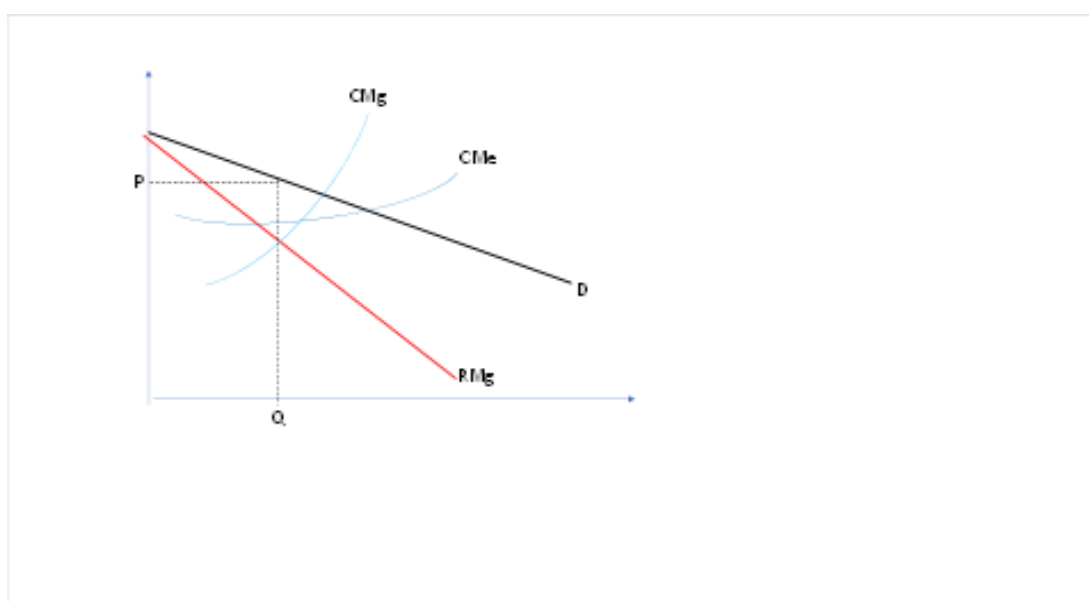
As empresas possuem a escolha de determinar o preço. Mas como existem substitutos próximos, os compradores possuem outras escolhas, caso queiram fugir do aumento de preços (PINDYCK, 2013).

Segundo PINDYCK (2013), na concorrência imperfeita há várias empresas, cada uma produz um produto diferenciado, mas possui um substituto próximo.

Nesse caso, para diferenciação de produtos, pode se dar na qualidade ou componentes químicos, embalagens, promoção de vendas, pelas características da empresa e entre outros (PINDYCK, 2013).

A seguir, será apresentado um gráfico de uma empresa em concorrência monopolística no curto prazo.

Figura 2- Firma em Competição Monopolística



Fonte: Elaboração própria

Podemos analisar que, como nesse caso a empresa é a única detentora de uma marca, ela se encontra em uma curva de demanda decrescente. Nesse caso, o preço excede o custo marginal e então a empresa possui o poder de monopólio. No curto prazo, o preço ultrapassa o custo médio e a empresa adquire lucros. Como no monopólio, as empresas também apresentam curva de demanda decrescente (PINDYCK, 2013).

#### 2.1.4. Oligopólio

Segundo PINDYCK (2013), nos mercados oligopolistas, os produtos podem ou não ser diferenciados. Nesse modelo, somente algumas empresas são responsáveis pela produção do mercado. Nesse mercado, algumas empresas ou todas conseguem lucros

substanciais no longo prazo, uma vez que as barreiras de entrada ao mercado são difíceis para a entrada de novas empresas.

Nessa estrutura, existe um número pequeno de empresas que trabalham no mesmo ramo e produzem produtos com substitutos próximos, sendo interdependentes as suas decisões de preço e quantidade produzida. Para se ter oligopólio as características são:

- Existência de poucas empresas, pois com poucas empresas faz com que elas decidam quanto ao preço e a produção. A decisão de um vendedor influencia no comportamento das outras empresas (PINDYCK, 2013).
- Exista um produto homogêneo ou diferenciado (PINDYCK, 2013).
- Existe uma barreira para entrada de novas firmas. Precisa de registro de patente, controle de matéria prima (PINDYCK, 2013).

Falando sobre os fatores determinantes da competitividade, segue alguns comentários sobre as principais forças competitivas de Porter, que poderão explicar as bases da competitividade das empresas.

## **2.2. Forças Competitivas**

Segundo PORTER (2004), as forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos, de tal forma que um conjunto maior de aspectos precisa ser examinado, a saber:

### **2.2.1. Ameaça de Entrada**

Segundo PORTER (2004), empresas que entram em um novo mercado muitas vezes trazem vontade de ganhar uma parcela de mercado e recursos financeiros. Em decorrência disso, se gera uma diminuição nos preços e um aumento no custo das empresas, havendo uma diminuição na rentabilidade.

A ameaça de entrada em empresas está interligada com as barreiras de entrada já existentes, agregado ao comportamento que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes (PORTER, 2004).

### **2.2.1.1. Barreira de Entrada**

Segundo PORTER (2004), existem algumas normas de barreiras de entrada, entre elas, destacam-se:

- Economia de escala, que é quando se possui uma diminuição nos custos unitários de um produto em função da escala produtiva da firma. A economia de escala pode constituir barreiras à entrada relevantes, fazendo com que a empresa que está entrando no mercado comece em larga escala e se arrisca a ter uma grande reação das outras empresas que já existem ou entrar no mercado em pequena escala e correr o risco de ter uma desvantagem no custo, o que são duas opções indesejáveis (PORTER, 2004).
- Diferenciação de produto é quando as empresas já consolidadas possuem uma marca identificada e acaba gerando um sentimento de lealdade aos seus clientes, que foi gerado pela publicidade, o serviço do consumidor, das diferenças dos produtos ou por terem entrado primeiro no mercado. A diferenciação de produto gera uma grande barreira de entrada para novos entrantes, fazendo com que eles tenham grandes gastos para poder quebrar os vínculos já formados com os clientes (PORTER, 2004).
- Necessidade de capital, que ocorre quando há a necessidade de investir grande quantia financeira para que se possa competir, criando uma barreira de entrada. Nesse caso, essa grande quantia investida no início do negócio seria para investir em pesquisa e desenvolvimento ou com publicidade inicial, por exemplo (PORTER, 2004).
- Custo de mudança, ocorre quando o custo que o comprador encontra quando faz a mudança de um fornecedor para outro (PORTER, 2004).
- Acesso aos canais de distribuição, ocorrem quando uma barreira pode ser criada a uma nova empresa entrante no mercado, uma vez que ela tem a necessidade de assegurar uma distribuição do seu produto. A nova empresa precisa convencer os canais de distribuição para aceitar seu produto, para que eles possam aceitar, descontos no preço, investimento para campanha de publicidade são feitos para ajudar, o que causa uma redução no lucro (PORTER, 2004).

- Desvantagens de Custo Independentes de Escala, ocorrem quando empresas que já estão no mercado possuem vantagens de custos impossíveis de serem equiparadas pelas novas potenciais empresas, independente do seu tamanho e da sua economia de escala (PORTER, 2004).
- Política governamental é quando o governo pode limitar a entrada de empresas com alguns controles, como licença de funcionamentos. No caso o governo pode regulamentar as empresas (PORTER, 2004).

#### **2.2.1.2. Retaliação Prevista**

Segundo PORTER (2004), existe uma expectativa do entrante em relação ao comportamento dos concorrentes que já existem no mercado e isso influenciará uma ameaça de entrada. Os concorrentes que já existem no mercado têm-se uma reação de dificultar a permanência da empresa entrante na indústria, por isso a entrada pode ser abdicada. O que pode ocasionar uma grande rejeição a entrada são:

- Um histórico de grandes retaliações às novas empresas;
- Empresas consolidadas com grandes recursos para entrar na disputa, assim como excedente de caixa, facilidade em adquirir empréstimo;
- Um crescimento lento da indústria, limitando assim a competência da indústria de absorver uma nova empresa sem diminuir as vendas (PORTER, 2004).

#### **2.2.1.3. Preço de Entrada Dissuasivo**

O modelo de preço atuante no mercado equilibra o benefício potencial derivado da entrada com os custos que se esperam para poder superar as barreiras de entrada. A ameaça de entrada das indústrias pode ser excluída se as empresas consolidadas forem forçadas pela concorrência a fixar o preço abaixo do preço dissuasivo de entrada. Se os preços forem acima do preço dissuasivo, os ganhos terão uma menor durabilidade, pois estarão dispersos pelo custo de competir com novas empresas (PORTER, 2004).

#### **2.2.1.4. Propriedades das Barreiras de Entrada**

Segundo PORTER (2004), as barreiras de entrada podem sofrer mudanças e mudam realmente conforme as condições antes ditas mudam. As barreiras de entrada podem mudar por razão que além do controle da empresa, as

decisões estratégicas possuem um impacto importante. E, algumas empresas possuem recursos que lhe dão o poder de superar barreiras de entrada em uma indústria com um custo menor do que para a maioria das outras.

#### **2.2.1.5. Experiência e Escala como Barreiras de Entrada**

Mesmo que algumas vezes possa haver coincidências, as economias de escala e a experiência tem propriedade muito diferente como barreira de entrada. Quando se tem economia de escala, sempre terá uma maior vantagem de custo para a empresa que está utilizando uma maior escala em relação as de pequena escala. Empresas que possuem uma diversificação podem ter uma divisão de custos fixos por operar suas instalações eficientes entre muitas unidades, enquanto a empresa de menor escala, mesmo quando é tecnológica, não conseguirá utilizar plenamente (PORTER, 2004).

### **2.3. Intensidade da Rivalidade entre os concorrentes existentes**

Segundo PORTER (2004), os concorrentes usam maneiras para disputar lugar, algumas dessas maneiras são: concorrência de preços, batalha de publicidade, criação de produtos e melhor atendimento ao cliente. A rivalidade existe, pois, as empresas se sentem pressionadas por outras empresas ou querem melhorar sua posição perante o mercado. Cada movimento competitivo influencia diretamente na sua concorrência, podendo assim causar retaliação. As empresas são mutuamente dependentes.

Existe algumas formas de concorrência, como a concorrência de preços que são muito instáveis, sendo assim, muito provável que deixem a indústria em uma situação pior, em se falando de rentabilidade (PORTER, 2004).

A rivalidade é consequência de vários fatores industriais.

- **Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados.** Isso acontece quando empresas são numerosas e possui uma grande probabilidade de conflitos. Ainda que se possua poucas empresas, se estiverem em equilíbrio em termos de tamanho e recursos, faz com que se crie uma instabilidade porque podem estar inclinadas a lutar entre si e possui recursos para retaliações vigorosas. E quando a indústria é concentrada por poucas empresas, são poucos os enganos quanto às forças e os líderes impõem disciplina, ou desempenhar meios para liderança de preço. (PORTER, 2004)
- **Crescimento Lento da Indústria.** Isso faz com que a concorrência vire um jogo de parcela de mercado para empresas que procuram crescimento. Essa

concorrência é muito mais instável do que a situação em que o rápido crescimento da indústria pode assegurar que empresas possam melhorar seus resultados se elas se manterem em dia com a indústria, quando todos os seus recursos possam ser consumidos no crescimento da indústria (PORTER, 2004).

- Custos Fixos ou de Armazenamento Altos. Uma situação de altos custos fixos é quando o produto que é produzido, possui uma alta dificuldade para se manter em estoque. Assim, as empresas estão vulneráveis para se baixar o preço de modo a assegurar vendas. Essa pressão ocasiona um baixo lucro em alguns tipos de indústrias (PORTER, 2004).
- Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança. Isso ocorre quando o produto ou serviço é visto como um artigo de necessidade, isso quer dizer que a escolha do comprador é feita em razão do preço e serviço, o que ocasiona pressão em concorrência. Uma diferenciação dos produtos ocasiona um isolamento contra a luta competitiva (PORTER, 2004).
- Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos. Nesse caso os acréscimos de capacidade rompem o equilíbrio de oferta/procura da indústria, quando existe um risco de os acréscimos de capacidade serem altos (PORTER, 2004).
- Concorrentes Divergentes. Esses concorrentes têm objetivos e estratégias diferentes no que se refere a como competir e se chocam no caminho do processo (PORTER, 2004).
- Grandes Interesses Estratégicos. Rivalidade em indústria se torna instável quando empresas possuem interesse em jogo com o objetivo de obter sucesso na indústria (PORTER, 2004).
- Barreira de Saída Elevada. Barreira de saída são fatores econômicos que mantêm as companhias competindo em atividades ainda que elas estejam com baixo retorno sobre investimentos (PORTER, 2004).

### **2.3.1. Mudança na Condição da Rivalidade**

Os motivos que determinam a rivalidade podem mudar e realmente se modificam. Um exemplo é a mudança no crescimento da indústria que vem com sua maturidade. Quanto mais uma indústria amadurece, seu índice de crescimento reduz, causando uma rivalidade intensificada (PORTER, 2004).

### **2.3.2. Barreiras de Saída e de Entrada**



O melhor caso é aquele quando as barreiras de entrada são altas e as de saída, baixas. Assim, a entrada será detida e os concorrentes que foram malsucedidos deixarão a indústria. Quando a entrada e a saída têm barreiras elevadas, o potencial de lucro se torna alto, porém, acompanhado de um maior risco (PORTER, 2004).

Em casos de entrada e saída baixos é desestimulante, porém o pior caso é aquele que as barreiras de entrada são baixas e as de saída, altas. Nesse caso, a entrada é fácil e será atraída por oscilações para cima nas condições econômicas ou por outras circunstâncias temporárias (PORTER, 2004).

#### **2.4. Pressão dos produtos substitutos**

Segundo PORTER (2004), O produto substituto age fazendo com que um potencial retorno de uma empresa decaia, isso faz com que tenha um valor máximo nos preços para que as empresas possam fixar seu lucro. Quanto mais atraente a alternativa de preço-desempenho que os produtos substitutos oferecem, mais será uma pressão sobre os lucros das empresas.

Pode-se identificar produtos substitutos com pesquisas de outros produtos, assim sendo, consegue-se analisar que outros produtos podem desempenhar a mesma função daquele da empresa. Produtos substitutos que merecem mais atenção são aqueles que têm uma tendência de melhorar seu trade-off de preço-desempenho com o produto da fábrica, ou é produzido por fábricas com altos lucros (PORTER, 2004).

#### **2.5. Poder de Negociação dos Compradores**

Segundo PORTER (2004), compradores eles competem com as empresas fazendo com que as empresas empurrem os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou melhores serviços e fazendo um jogo contra os concorrentes. Os compradores possuem poder perante o mercado se:

- Estiver concentrado em grandes volumes em relação às vendas do vendedor. Nesse caso, uma parcela grande das vendas é feita por um comprador, aumentando assim sua importância para o mercado e nos resultados (PORTER, 2004).

- Produtos que o comprador adquirir da indústria representam uma porcentagem significativa dos seus custos. Os compradores estão dispostos a gastar recursos necessários para comprar a um bom preço. Quando o produto oferecido é uma parcela pequena do custo que o comprador tem, então o comprador é menos sensível ao preço (PORTER, 2004).
- Os produtos que se compra da indústria são padronizados ou não diferenciados. Nesse caso, compradores por achar que podem encontrar fornecedores que são alternativos, podem acabar jogando uma empresa contra a outra (PORTER, 2004).
- Compradores enfrentam poucos custos de mudança. Os custos de mudança prendem o comprador a alguns vendedores.
- Comprador consegue lucro baixo. Isso cria um incentivo para uma redução no custo das compras (PORTER, 2004).
- Comprador que é uma ameaça de integração para trás. Nesse caso, o comprador está em uma posição de negociar concessões. O comprador pode ser diminuído quando empresas ameaçam com uma integração para frente na indústria do comprador (PORTER, 2004).
- O produto da empresa não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador (PORTER, 2004).
- O Produto da empresa não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador. Nesse caso, a qualidade dos produtos do comprador é afetada de acordo com o produto da indústria. No geral, os compradores são menos sensíveis aos preços. Indústrias que apresentam essas situações, qualquer falha que ocorra com o produto comprado pode ocorrer grandes prejuízos. (PORTER, 2004)
- O comprador tem total informação. Nesse caso, o comprador sabe todas as informações sobre demanda, preços de mercado reais e até mesmo sobre os custos dos fornecedores. Isso faz com que o comprador possa ter um certo poder para negociar com a empresa e ele tem uma posição mais privilegiada para saber e poder contestar sobre aumentos de preços (PORTER, 2004).

## 2.6. Poder de negociação dos Fornecedores

Segundo PORTER (2004), fornecedores podem ter um poder de negociação sobre as empresas ameaçando aumentar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Os fornecedores possuem poder se:

- Dominar poucas empresas e ser mais concentrado do que a indústria que se vende. Quando fornecedores vendem para compradores que são mais segmentados terão capacidade de exercer uma certa influência nos preços, qualidade e condição (PORTER, 2004).
- Não obrigada a lutar com outros substitutos na venda para indústria. O poder de fornecedores fortes pode ser colocado em prova quando compete com produtos substitutos (PORTER, 2004).
- A indústria não é cliente importante para o fornecedor. Um fornecedor que vende para uma quantia de indústrias, não representa uma parte grande das vendas, isso quer dizer que os fornecedores estão mais propensos a exercer seu poder (PORTER, 2004).
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador. Esse insumo é importante para que tudo ocorra bem para a fabricação do comprador ou para a qualidade do produto (PORTER, 2004).
- O produto do fornecedor é diferenciado ou o grupo desenvolveu custo de mudança. O custo de mudança ou diferenciação enfrentados pelo comprador exclui a opção de jogar um fornecedor contra o outro (PORTER, 2004).
- O grupo de fornecedor é uma ameaça de integração para a frente (PORTER, 2004).

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa é composta de três etapas, uma relaciona-se à revisão de literatura sobre o tema competitividade; outra, mais específica, sobre o segmento de polpas de frutas baseada em levantamentos de dados secundários de fontes oficiais (IBGE, periódicos especializados, etc.); e, a terceira, baseada em levantamentos de dados primários através de pesquisa de campo. Nesta última, o trabalho focalizará sobre as características econômicas desse segmento no Estado de Pernambuco, complementado pelas etapas anteriores da pesquisa, ou seja, por literaturas e referências bibliográficas para que se possa aprofundar sobre o assunto em questão. Com a literatura existente, pode-se estudar e ajudar a entender mais sobre a competitividade. O resultado obtido com a análise será julgado e analisado.

A pesquisa de campo foi desenvolvida baseando-se em entrevistas semiestruturadas e questionários, sendo aplicado perguntas específicas sobre o meio em que trabalham relativamente às principais forças competitivas.

Os grupos de participantes para a pesquisa foram com dez produtores, e dez fornecedores. O questionário que foi aplicado será adicionado no apêndice deste trabalho.

#### **3.1. Local da pesquisa**

A pesquisa foi realizada a partir das unidades produtivas localizadas no Estado de Pernambuco.

### **3.2. Instrumentos de coleta de dados**

Para se chegar ao objetivo, os instrumentos utilizados para as coletas de dado, como mencionado, serão realizados através de pesquisas feitas com dados secundários, como fontes oficiais, e realizando também com dados primários, como pesquisa de campo, com entrevistas e questionários junto aos produtores do Estado de Pernambuco.

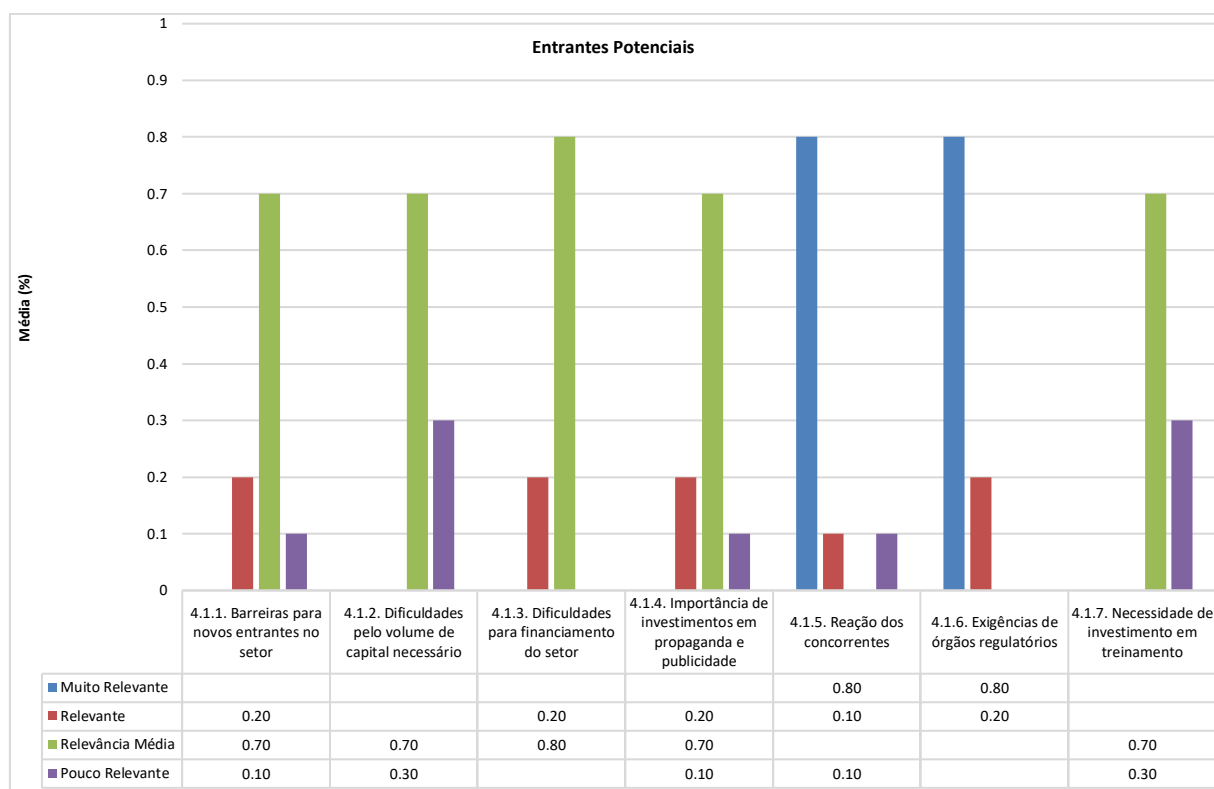
## **4. Resultado e Pesquisa**

Para a realização deste trabalho, foi desenvolvido um questionário com perguntas específicas para o mercado de polpas de frutas, onde as perguntas foram respondidas por dez empresas do setor com portes variados. As empresas que participaram da pesquisa concentram-se no estado de Pernambuco, nas cidades de Vitória de Santo Antão, Recife, Caruaru, São Vicente Ferrer e Chã Grande. Para o estudo dos fornecedores, foram selecionados dez agentes de suprimentos, que variam desde produtores à intermediadores de vendas, concentrado na região nordeste do país, com porte diverso.

O questionário e a análise do trabalho foram desenvolvidos através das forças competitivas de Porter. O questionário desenvolvido será adicionado no apêndice deste trabalho. Com o resultado obtido através deste questionário, as respostas foram transcritas em formatos de gráfico e serão comentadas a seguir:

### **4.1. Entrantes Potenciais**

Gráfico 1- Entrantes Potenciais



**Fonte:** Elaboração Própria (2021)

Para 70% dos entrevistados o grau de relevância das barreiras para novos entrantes no setor é considerado médio, visto que não há a necessidade de muito capital financeiro para abrir o negócio, uma vez que o alto nível de tecnologia empregada é visto apenas nas grandes empresas produtoras de polpa de frutas, que utilizam máquinas que chega a substituir totalmente o trabalho humano em alguns processos de fabricação, tais como empacotamento que normalmente é o gargalo da produção. A principal barreira que um novo entrante irá enfrentar será a diferenciação do produto, uma vez que algumas empresas possuem um certo grau de lealdade com seus clientes, porém, com uma boa estratégia de preços esse cenário pode ser alterado.

Para iniciar uma fábrica de pequeno porte o montante necessário para compra de máquinas, insumos de produção e matéria prima não é alto, por isso possui uma relevância média para 70% dos entrevistados. Vale ressaltar a importância e facilidade das linhas de crédito disponíveis no mercado para o segmento, além das atrativas taxas de juros que impulsiona o setor. Bancos tais

como Banco do Nordeste e BNDES incentivam e permitem investimentos no segmento.

Os entrevistados consideram o grau de relevância dos investimentos em marketing e propaganda como médios, uma vez que a percepção da relação preço x qualidade é fator chave para a venda do produto. Vale destacar que há um elo de dependência entre tal relação, mas que o fator preço torna-se o mais importante, definindo a estratégia competitiva básica do setor. As vendas no segmento são bem diversificadas, atendendo desde outras fábricas a hotéis, escolas, restaurantes, lanchonetes e supermercados.

Com um cenário cada vez mais competitivo, para 80% dos entrevistados os concorrentes reagem rapidamente a ameaças oriundas de quaisquer entrantes no mercado. Reações como aumento de prazo para pagamento, concessão de equipamentos e até mesmo a redução de preços são algumas medidas que frequentemente são adotadas para aumentar a fidelização dos clientes. A resistência é notória no setor e o fator preço ganha alta relevância na manutenção dos parceiros.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) é o órgão regulatório para fabricação de polpa de frutas, e para 80% dos empresários questionados o grau de relevância é alto devido à forte presença e das exigências estabelecidas. Questionam os altos valores das multas cobradas devido a não conformidades identificadas. Esse tipo de fiscalização é uma política governamental que muitas vezes pode limitar a entrada de novas empresas no mercado, uma vez que se faz necessário uma série de exigências para que a fábrica se adeque ao padrão estipulado pelo MAPA.

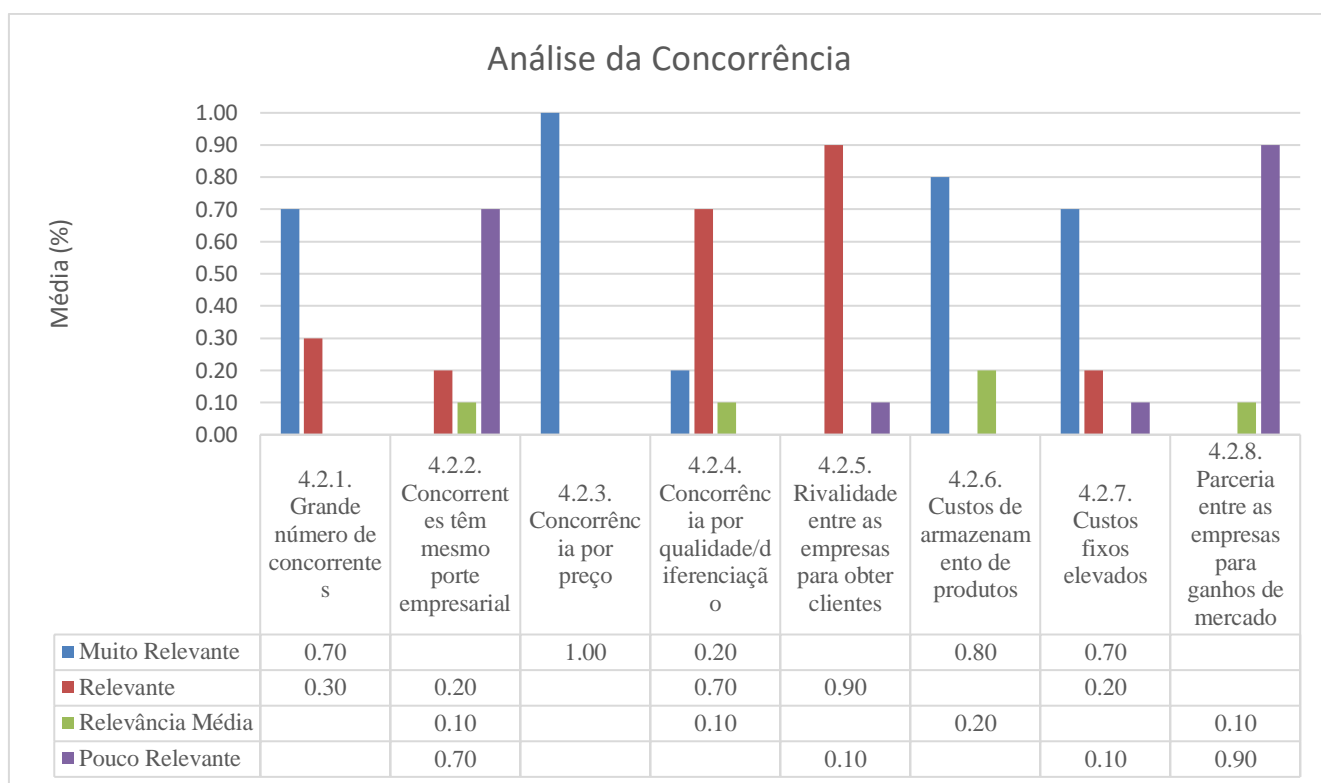
Com um alto potencial para automatizar os processos da fabricação de polpa de frutas, 70% dos entrevistados consideram médio o grau de relevância em treinamentos, não esquecendo da importância de treinamentos em manipulação de alimentos, uma vez que para a maioria das fábricas não há automatização para seleção de frutas, sendo esta atividade realizada diretamente por operários. Tal fato corrobora a facilidade para a entrada de novos entrantes no mercado, devido ao baixo custo em treinamentos e ao menor tempo para montar as equipes de trabalho. Tal fato acarreta os baixos salários distribuídos aos empregados do segmento.

Fazendo uma análise sobre os potenciais entrantes no setor, pode-se concluir que devido à grande facilidade da entrada de novos *players* no mercado, a baixa necessidade de capital e a grande concorrência já existente no setor, o cenário torna-se bastante competitivo e uma “guerra de preços” é travada. De um lado tem-se o novo concorrente que insere promoções para conquistar os novos clientes e do outro, o fabricante já consolidado no mercado que se vê obrigado a reduzir os preços para manter a carteira de clientes já existente. Diante de tal, a relação “ganha-ganha” não ocorre e as empresas fabricantes de polpas de fruta depreciam suas margens de lucro devido a tal rivalidade.

#### **4.2. Análise da Concorrência**



Gráfico 2- Análise da Concorrência



**Fonte:** Elaboração Própria

Diante das inúmeras fábricas de polpa de fruta instaladas em Pernambuco, para 70% dos entrevistados o grau de relevância do grande número de concorrentes é considerado alto, já que impacta diretamente na concorrência do mercado. Os menores preços praticados são tomados como referência para precificar o produto no mercado. Os clientes utilizam tal elemento para barganhar preços cada vez menores. Com o maior número de empresas e a grande variação de preço e qualidade para um mesmo produto, o mercado torna-se mais competitivo, segmentado e complexo para desenvolver estratégias. A estratégia competitiva básica da maioria dos entrevistados é guiada pelo preço dos produtos, secundarizando o fator qualidade. Tal fato é solidificado pela árdua concorrência existente por preço.

A diversificação de padrões de fabricação advém da variação do porte empresarial dos diversos concorrentes, como se pode ver no gráfico acima, para 70% dos entrevistados os concorrentes não possuem o mesmo porte empresarial.

Como dito anteriormente, o preço dos produtos é o fator chave para elaborar a estratégia competitiva básica, visto que para a totalidade dos entrevistados a concorrência por preço é a mais relevante, sobrepondo-se à concorrência por qualidade,

que para este a sua importância obteve o grau de relevância “relevante” para a maioria dos entrevistados. Tal fato está intimamente ligado aos novos entrantes que buscam ganhar uma parcela no mercado com preços mais agressivos depreciando suas margens de lucro e encarando tal fato como investimento e os concorrentes já existentes que praticam preços abaixo do mercado possibilitados devido a sua qualidade inferior. A rivalidade aumenta quando o preço médio praticado no mercado é reduzido, criando-se um leilão de preços entre os concorrentes. Tal ocorrência beneficia apenas o cliente e diminui gradativamente a margem de lucro dos fabricantes de polpas de frutas que se veem obrigados a reduzirem seus custos depreciando a qualidade dos produtos.

Para 90% dos empresários questionados considera-se relevante a rivalidade entre os concorrentes, visto que a parceria entre eles é quase inexistente e o objetivo em comum é manter e conquistar os clientes, fazendo-se o que for necessário para tal. Por se tratar de um produto congelado, o alto custo com refrigeração eleva agressivamente os custos fixos para 70% dos entrevistados. A economia de escala para o custo de armazenamento justifica tal despesa ser considerada fixa. Para obter o menor custo por unidade conservada em temperatura adequada (-10°C a 20°C), faz-se uso de grandes câmaras frigoríficas, ou seja, quanto maior o espaço de armazenamento mais eficiente será a conservação dos produtos.

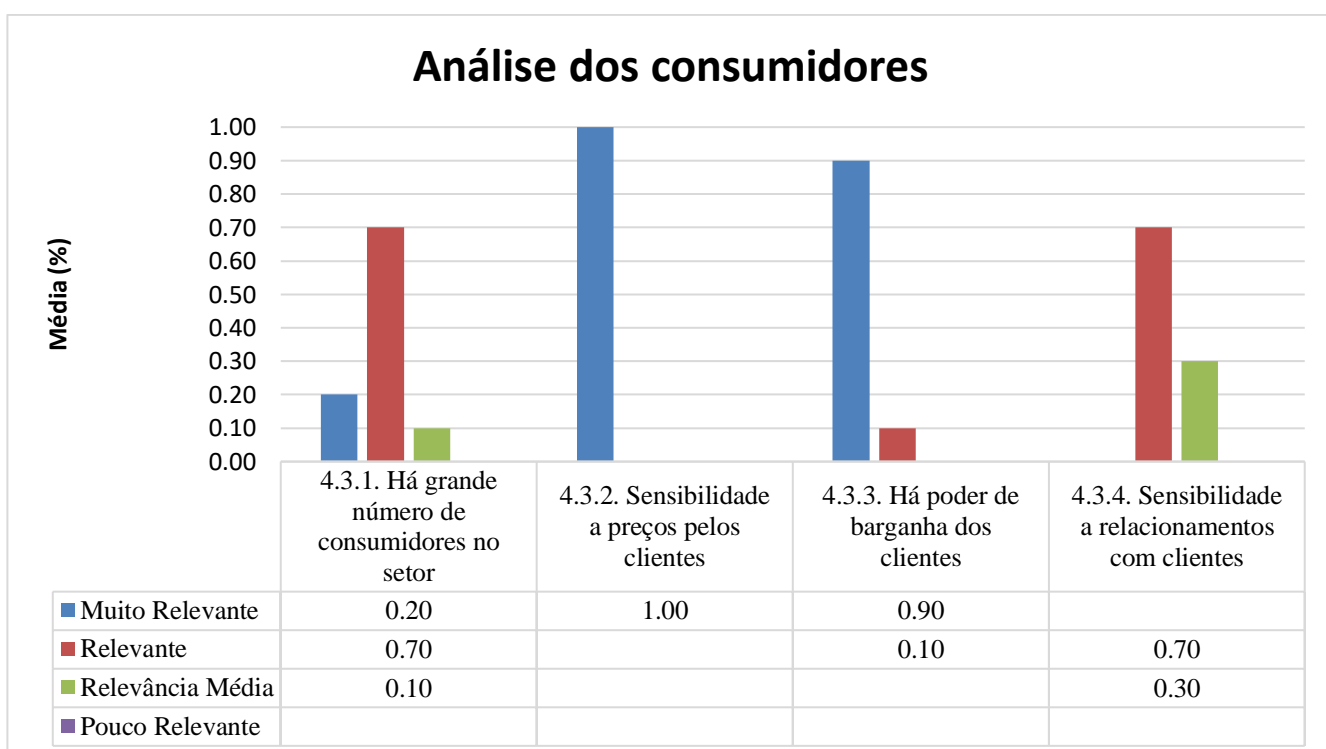
Para corroborar a quase inexistência da parceria entre as fábricas, 90% dos entrevistados consideram como pouco relevante a parceria entre as empresas para ganho de mercado. Tal fato se dá pela ação individualizada de cada *player* para o único objetivo em comum, conquistar e manter os clientes existentes, a alta rivalidade entre eles impossibilita alianças e impedem o avanço da maturidade empresarial no setor. A diversidade do porte empresarial das empresas fabricantes de polpa de fruta dificulta a parceria entre elas, devido a diferentes quantidades de compra de insumos e de matéria prima, o contrário de tal afirmação possibilitaria uma economia de escala na compra destes.

Analisando a concorrência, a rivalidade entre os concorrentes é nítida no mercado estudado, as empresas são mutuamente dependentes, isto é, as ações praticadas pelas organizações refletem diretamente em todo o ambiente comercial, as empresas trabalham de forma individualizada, não há parcerias entre elas, então a ação de uma empresa como a redução de preços ocasiona uma mudança geral em todo o setor. As empresas tendem a cobrir os preços praticados pelos concorrentes. Vale salientar que o

preço é a estratégia competitiva básica no mercado de polpas de frutas. Diante da estratégia utilizada no mercado, a lucratividade no setor é reduzida.

### 4.3. Análise dos consumidores

Gráfico 3- Análise dos Consumidores



Fonte: Elaboração Própria

Com a demanda crescente do consumo de sucos de frutas, o número de consumidores no setor acompanha tal crescimento, bem como, fazendo a diversificação da clientela ganhar destaque no setor, a magnitude do mercado do segmento em análise fez-se refletir nas respostas dos entrevistados: 70% dos entrevistados consideraram relevante grande quantidade de consumidores de polpas de frutas. Esse é um importante dado para elaboração de estratégias de mercado, pois os objetivos traçados no plano deverão contemplar um maior alcance de consumidores e ser dividido por segmentação do mercado para que se obtenha melhores resultados.

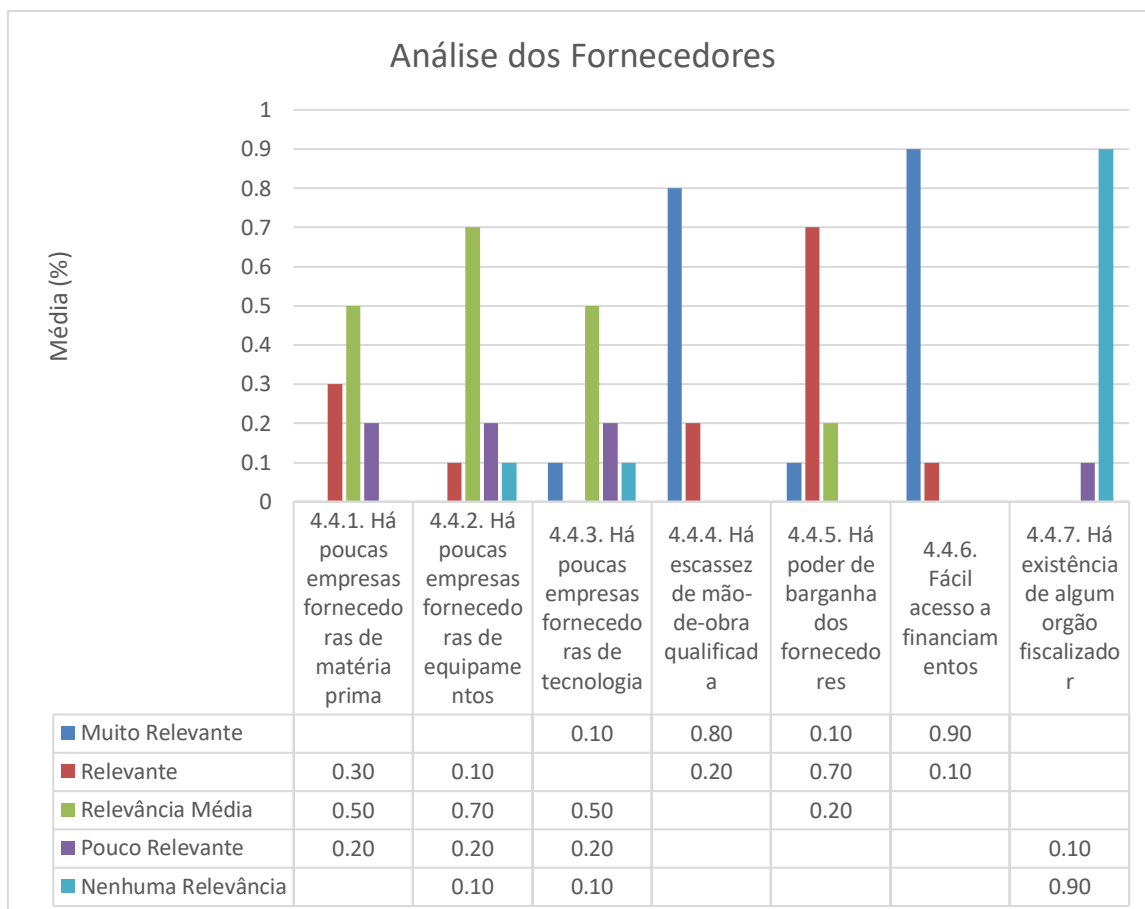
Como dito anteriormente, e corroborado pela totalidade dos entrevistados, o fator preço é decisivo para conquista e manutenção de clientes. Tal fator se sobrepõe a

qualquer outra variável de mercado e deve ser minuciosamente analisada para o sucesso da organização, visto que a determinação do preço juntamente com outras variáveis de custos de produção será o fator determinante para a longevidade da empresa. Devido ao grande número de *players* no mercado, a despadronização da qualidade dos produtos, a alta rivalidade entre os fabricantes de polpa de fruta e a ausência de aliança entre eles, os clientes ganham poder nas negociações, desta forma, 90% dos entrevistados consideram muito relevante o poder de barganha dos clientes. Para 70% dos entrevistados a sensibilidade a relacionamentos com clientes é considerada relevante, uma vez que através de acordos comerciais bilaterais, outros interesses são firmados além da comercialização de polpas de frutas, isto é, concessão de equipamentos e estruturas para armazenamento.

Analisando os consumidores do mercado de polpas de frutas, devido a grande quantidade de clientes no setor, eles possuem um alto poder de barganha, o que ocasiona uma redução de preços, até mesmo das empresas que possuem qualidade superior, pois os clientes secundarizam a qualidade em detrimento do preço. Vale ressaltar que há padrões mínimos de qualidade fixados pelo órgão regulatório da fabricação de polpa de frutas, tal padrão é tido como referência para indexar o nível de qualidade. Pode-se concluir que a lucratividade no setor é mitigada devido ao poder de barganha que os consumidores possuem. Tal redução de preço é permitida devido à alta margem de lucro que o mercado possui.

#### 4.4. Análise dos Fornecedores

Gráfico 4- Análise dos Fornecedores



**Fonte:** Elaboração Própria

Com a grande diversidade de solos e climas presentes no Brasil, cada região do país se sobressai com uma maior variedade e facilidade no cultivo de uma ou mais frutas específicas. Entretanto, para 50% dos entrevistados o grau de relevância é médio para a quantidade de produtos de frutas no mercado, uma vez que 80% da produção é comercializada por 20% dos comerciantes, visto que estes em sua grande maioria não são produtores, e sim cooperativas e intermediadores.

Como dito anteriormente, o processo de fabricação de polpa de fruta é altamente automatizável, desta forma, para 70% dos entrevistados obtém-se grau médio de relevância para a quantidade de fornecedores de equipamentos para industrialização de polpa de frutas, tais equipamentos são também produzidos por outros países. Vale observar que devido ao alto custo dos equipamentos importados, estes ficam restritos apenas às grandes organizações. A tecnologia está presente na automação que

possibilita produzir mais gastando cada vez menos, isto é, o uso de tecnologia na fabricação de polpa de fruta possibilita o aumento do rendimento, redução dos custos energéticos, além de mitigação do contato humano nos processos. Desta forma, para 50% dos entrevistados a quantidade de empresas fornecedoras de tecnologia possui grau médio de relevância.

Com o avanço tecnológico, a busca por mão de obra qualificada para aquelas fábricas que empregam a tecnologia na sua linha de produção tornou-se obrigatória, desta forma, para 80% dos entrevistados a escassez de mão de obra especializada é considerada muito relevante. Tal fato é embasado devido a localização das fábricas de polpa de fruta que geralmente estão alocadas em zonas rurais, situadas em sítios e fazendas, locais propícios para o início do negócio devido as atividades agropecuárias já exercidas.

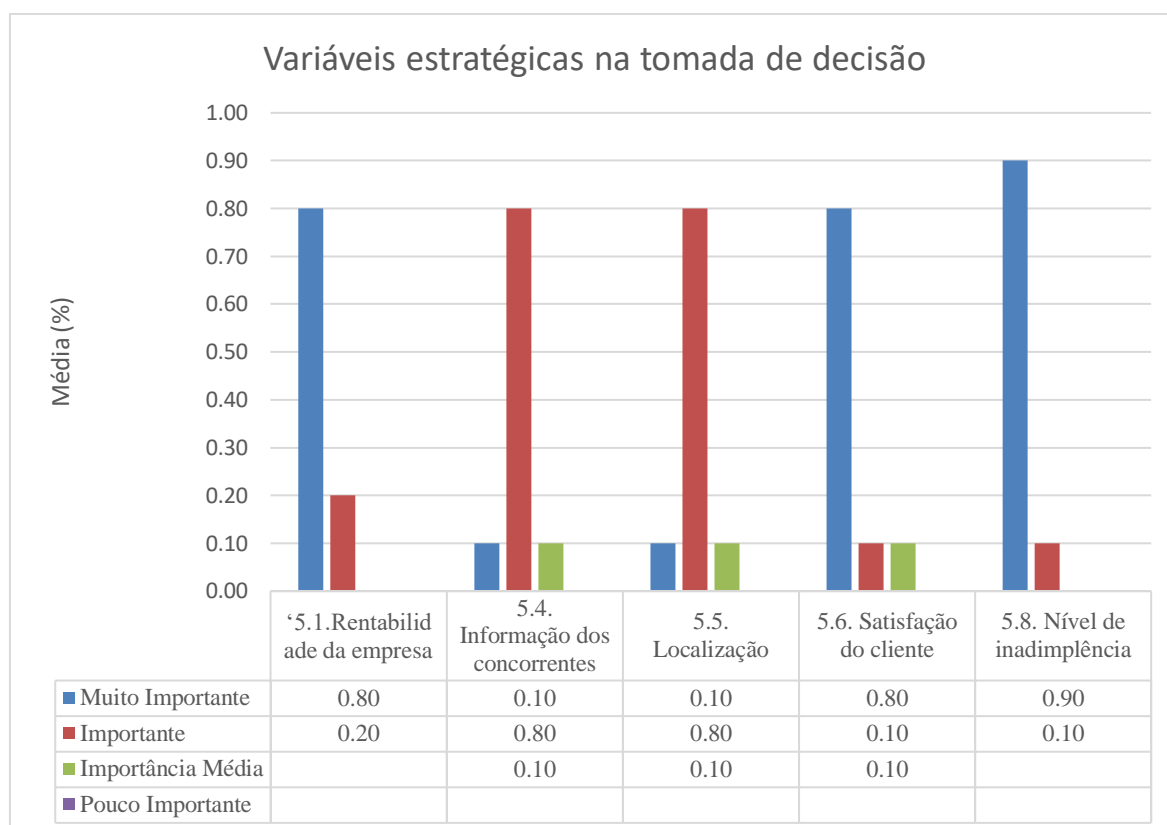
Considerando que há poucos intermediadores (comerciantes que negociam a produção dos agricultores) verifica-se uma precificação controlada no mercado, em que a variação de preços para uma dada mercadoria torna-se inexistente em alguns momentos, desta forma, aumentando o poder de barganha dos fornecedores, estes que por sua vez atuam em conjunto, formando alianças para melhor conduzir os preços no mercado. Vale realçar que em safras generosas, isto é, alta oferta de matéria-prima, os fornecedores se veem obrigados a reduzirem os preços ao máximo para evitarem perdas. Neste momento, os fornecedores de frutas perdem o poder de barganha e o valor dos custos dos produtos vendidos tornam-se iguais ao preço de venda para as fábricas de polpa de frutas, isto é, momento em que não há lucros para os fornecedores. A estratégia básica de compras dos fabricantes de polpa de frutas almeja a aquisição de matéria prima no momento citado anteriormente, mas que em sua maioria não ocorre facilmente. Desta forma, para 70% dos entrevistados o poder de negociação dos fornecedores é considerado relevante.

Com diversas linhas de crédito nos mais variados bancos, o agronegócio tem sido bem atendido quando o assunto é financiamento. Lembrando que entidades tais como Banco do Nordeste do Brasil e BNDES como os maiores incentivadores financeiros para produção de frutas no Brasil. Desta forma, para 90% dos fornecedores entrevistados é considerado muito relevante a facilidade na obtenção de crédito para produção de frutas. Considerado como nenhuma relevância, 90% dos entrevistados alegam não haver qualquer tipo de fiscalização no plantio de frutas.

Analisando os fornecedores, observa-se que 80% das frutas comercializadas para a produção de polpas de frutas é oriundo de 20% da totalidade dos fornecedores. Tal fato ocorre devido aos canais de compra criados pelos intermediadores. A importância destes para o segmento é o alto volume de frutas que eles conseguem reunir para viabilizar a produção da polpa mesmo para as empresas de pequeno porte. No caso das grandes indústrias a presença dos intermediadores torna-se fundamental para que se tenha a quantidade necessária para iniciar uma produção. O custo de *setup* das máquinas e a necessidade de grandes volumes de produção justificam a afirmação anterior. A concentração de oferta de matéria prima em apenas 20% dos comerciantes aumenta o poder de barganha destes, uma vez que alianças são criadas e um cartel é facilmente identificado. Vale ressaltar que há momentos em que os fornecedores de frutas são obrigados a mitigar suas margens de lucro para evitar grandes perdas. Tal acontecimento é presenciado em longos e intensos períodos de safra, momento em que a oferta de matéria-prima é superior a demanda do mercado. Tal cenário é conhecido como o momento ideal para atingir os limites máximos de armazenamento de uma dada polpa de fruta. Em síntese, os fornecedores possuem alto poder de barganha em detrimento as margens de lucros das fábricas de polpa de frutas.

#### **4.5. Variáveis Estratégicas na tomada de decisão**

Gráfico 5- Variáveis Estratégicas na tomada de decisão



**Fonte:** Elaboração Própria

Para 80% dos entrevistados a rentabilidade da empresa é considerada muito importante, desta forma, diante de um cenário complexo com muitos *players*, com alta rivalidade entre os concorrentes, com uma busca incessante por preços e um alto poder de barganha, além da despadronização dos produtos, a busca pelo sucesso da organização torna-se uma tarefa que requer alta análise de mercado para uma eficiente e eficaz estratégia empresarial.

Identificar e analisar ações para então entender a estratégia dos concorrentes é fundamental para sobreviver em um ambiente competitivo. Desta forma, para 80% dos entrevistados a informação dos concorrentes é considerada importante para guiar os rumos da empresa.

Considerando que o produto possui baixo valor agregado e desta forma, uma desproporcionalidade entre valor e custo logístico torna-se relevante. Assim, para 80% dos entrevistados é importante situar a empresa em um ponto estratégico para melhor atender seus clientes. Estar o mais próximo possível dos clientes e desenvolver distribuidores locais para cada região é uma prática bastante comum entre as empresas.



Devido a regionalização da produção das frutas, torna-se impossível estar próximos a todos ou aos principais fornecedores, vale ressaltar também que a consolidação de carga diminui o custo do frete na compra das mercadorias. Um outro fator importante é que o transporte de matéria prima é custeado pelo vendedor.

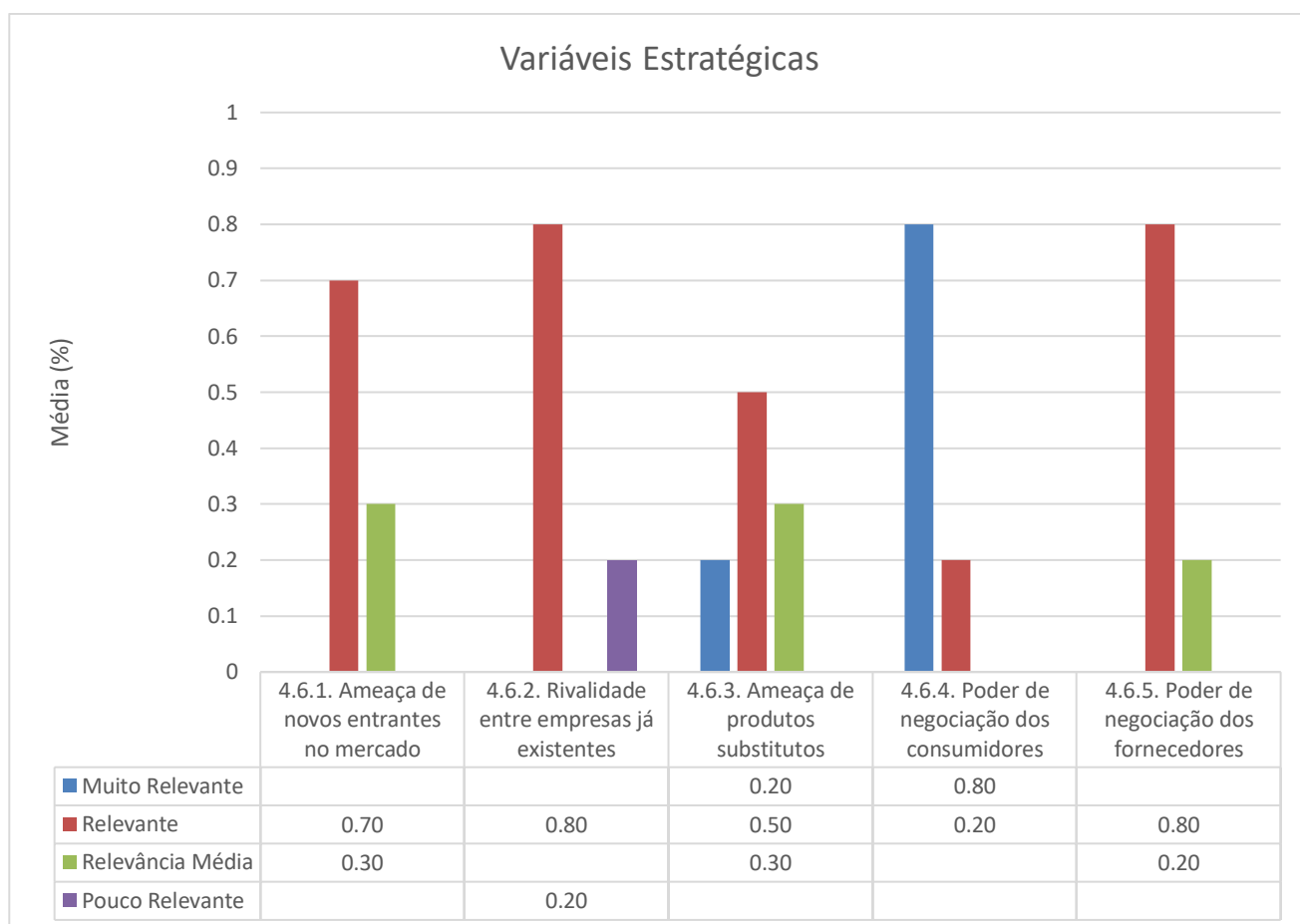
Diante de um cenário em que o cliente possui um alto poder de barganha, deixá-lo satisfeito é imprescindível, desta forma, para 80% dos empresários questionados a satisfação do cliente é de extrema importância.

Considerando a grande diversidade, porte e volume de compras dos clientes, a inadimplência é algo muito importante a ser analisado para que a empresa tenha uma adequada saúde financeira. Tal dado é corroborado por 90% dos entrevistados.

Analisando as variáveis estratégicas na tomada de decisão, a obtenção de informações da concorrência e conhecer o *modus operandi* das organizações é fundamental para gerenciar as variáveis estratégicas nas tomadas de decisão. A alta rentabilidade no mercado de polpa de frutas é resultado do baixo custo de produção. Tal fato permite os leilões realizados entre os concorrentes para a conquista de um cliente. Analisar com cautela tais variáveis é fundamental para o sucesso da organização. O alto nível de inadimplência no setor desfavorece as margens de lucro e impacta o crescimento das fábricas. Tal fato é observado devido ao grande volume de clientes e a maior exposição ao risco, além da comercialização clandestina de produtos, isto é, venda de produtos sem notas fiscais, prática bastante comum entre as empresas questionadas na pesquisa.

#### **4.6. Variáveis Estratégicas**

Gráfico 6- Variáveis Estratégicas



**Fonte:** Elaboração própria

Diante de um cenário competitivo em que a busca por reduzir o custo unitário de fabricação dos produtos é um objetivo bastante comum, a possibilidade de encontrar uma nova empresa entrante no mercado que ofereça um produto com qualidade superior e preço menor é algo proeminente. Vale considerar o baixo custo ou mesmo inexistente de mudança, ressaltando que existe uma alta relevância na entrada de um novo entrante. Porém, uma das barreiras de entrada encontradas para um novo entrante é a diferenciação de produto, ou seja, a fidelização existente com os atuais fornecedores. Muitas vezes a fidelização está firmada com uma longa trajetória de parceria. O ingresso de novos entrantes no mercado é visto como relevante para 70% dos entrevistados.

Com a busca incessante dos clientes por redução de custos, isto é, a procura de produtos com qualidade equivalente e com preços menores, e a necessidade das empresas em prospectar novos e manter os atuais consumidores,

a rivalidade entre as empresas do setor é vista como relevante para 80% dos entrevistados. A rivalidade entre os concorrentes assume uma forma de disputa por posição (Porter, 2004), uma vez que nenhum dos concorrentes desejam perder sua posição e sua clientela.

Os entrevistados consideram relevante a ameaça de produtos substitutos devido ao preconceito existente no mercado que considera a polpa de fruta como um produto de baixa qualidade, oriundo de frutas com propriedades organolépticas impróprias para consumo. Desta forma, produtos tais como sucos in natura e refrigerantes ganham espaço no mercado, pois em sua maioria são comercializados por grandes empresas do segmento e desta forma os processos e os insumos utilizados para a fabricação destes possuem credibilidade no mercado.

Um produto substituto bem relevante para o mercado, seria sucos in natura, uma vez que, como dito anteriormente, devido a um certo preconceito dos consumidores com as polpas de frutas, muitas vezes preferem consumir as frutas em sua forma in natura do que consumir a polpa, por isso precisa haver uma maior atratividade de preço, porém principalmente qualidade que se oferece para as polpas, para que se possa ter uma maior procura pelo produto.

Diante da concorrência baseada em preço, os consumidores acabam tendo um grande poder de barganha. Com a busca assídua dos concorrentes para conquistarem novos clientes e manter os já existentes, o poder de negociação dos consumidores assume alta relevância, uma vez que frequentemente novas propostas são apresentadas com preços cada vez mais competitivos e qualidades equivalentes.

Por esse motivo, o preço que será ofertado é geralmente determinado pelos compradores, pois eles possuem o total domínio do mercado, pois o ramo de polpas de frutas possui uma facilidade para se conseguir fornecedores alternativos, e por essa razão, a qualquer momento o cliente pode realizar a troca de fornecedor. Infelizmente na maioria das vezes, a qualidade não é levada em consideração, pois a maior parcela dos consumidores está preocupada com o preço ofertado, por esse motivo, como já citado anteriormente, o preço é a estratégia econômica básica do mercado de polpa.

O poder de negociação dos fornecedores de matéria prima é relativo à intensidade da safra, isto é, quando a oferta de frutas é inferior a demanda, então

o poder de barganha dos fornecedores se sobrepõe, mas quando é identificado o contrário, estes ficam reféns dos clientes para evitar grandes perdas, pois em sua grande maioria as frutas são altamente perecíveis o consumo tardio eleva o risco de perda e deteriora a qualidade do fruto. Vale ressaltar que este último ocorre pontualmente e com menor frequência, consolidando o maior poder de barganha dos fornecedores. Tal fato é confirmado com a pesquisa, em que 80% dos entrevistados identificam relevância significativa da força de negociação dos fornecedores.

Analisando todas as forças que foram comentadas nesta etapa do trabalho, pode-se analisar a importância das forças competitivas de Porter. As ameaças de novos entrantes no mercado são quando empresas novas entram para um mercado, essa empresa possui o desejo de ganhar uma parcela de mercado e recursos substanciais, com isso, muitas vezes se obtém queda de preços ou custo pode ser inflacionado, gerando então uma redução na rentabilidade (Porter, 2004). Os entrantes possuem algumas barreiras de entrada. A barreira de entrada mais relevante para o mercado de polpas é a diferenciação de produto, pois quando uma empresa já fixada no mercado tem credibilidade juntamente aos seus clientes, os novos entrantes podem ter alguma resistência dos clientes a trocarem de fornecedor, por esse motivo, muitas vezes o entrante acaba sempre reduzindo seu preço e conseqüentemente, reduzindo a lucratividade do mercado, para que possa ganhar sua fatia de mercado.

Por esse motivo, a rivalidade entre as empresas possui uma relevância significativa, devido as empresas serem mutuamente dependentes, onde uma ação realizada por uma organização reflete diretamente nas ações das demais. A estratégia competitiva básica do setor é o preço, em que as empresas competem entre si através da guerra de preços, gerando assim, também uma redução da lucratividade do setor. Os produtos substitutos apresentam relevância significativa, tal fato reduz a margem de lucro e a rentabilidade do negócio, uma vez que reduz a economia de escala. Como o preço é de extrema importância no mercado, sua flutuação ou inexistência de diferenciação decorre devido ao altíssimo poder de barganha dos consumidores que influenciam na precificação dos produtos no mercado, com isso, a lucratividade no segmento decresce. Tratando dos fornecedores, geralmente, estes concentram 80% oferta de matéria-prima em 20% dos comerciantes, criam alianças e parceria entre si, e assim

aumentando o poder de barganha, tal fato reduz a margem e lucratividade do setor.

## 5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo principal analisar as forças competitivas de Porter (2004) no setor de fabricação de polpas de fruta. Verifica-se como essas forças interferem no mercado de polpas e como este se comporta de acordo com cada uma delas.

Diante do baixo investimento para montar uma fábrica de polpa de frutas, das facilidades e dos incentivos de bancos de fomento do setor, o mercado de polpas de frutas possibilita a entrada de novos entrantes, porém estes precisam estar preparados para lidar com algumas barreiras de entrada, pois mesmo com a facilidade de ingresso no mercado, esta enfrentará reações das empresas já existentes, pois irão reagir para manter a parceria com seus clientes.

Para tal, ações como fornecimento de equipamentos, aumento de prazo de pagamento, bonificações, ou até mesmo redução dos preços serão tomadas. Conseqüentemente, a empresa entrante também reagirá e tomará medidas para conquistar sua parcela de mercado, reduzindo preços, mitigando a própria lucratividade e conseqüentemente a do mercado como um todo. Diante de um cenário extremamente competitivo, vale ressaltar a importante relevância que rivalidade possui, uma vez que as empresas reagem incansavelmente às ações dos concorrentes. A redução dos preços e a diminuição da lucratividade do setor torna-se inevitável.

A alta rivalidade no setor provoca a redução de preços e a conseqüente secundarização e mitigação da qualidade na fabricação de polpa de frutas. Pois para assegurar uma lucratividade que garanta equilíbrio financeiro para a organização a compra de matéria-prima poderá ser penalizada, isto é, adquirir insumos com baixa qualidade. Tal fato justifica a relevância dos produtos substitutos no segmento, tais como sucos *in natura* e refrigerantes que apresentam uma maior credibilidade de fabricação quanto a polpa de frutas.

O alto poder de barganha dos fornecedores, devido a concentração da oferta de matéria prima em 20% dos comerciantes do setor de venda de frutas, aliado ao alto

poder de barganha dos clientes, devido ao alto volume de empresas fabricantes de polpa de fruta, e a alta rivalidade do mercado limita e reduz a lucratividade do setor produtor de polpas de frutas. Considerando o preço como estratégia competitiva básica no setor, para obter uma maior lucratividade busca-se o momento ideal para realizar a compra de matéria prima. Este é identificado nas fartas e prolongadas safras, momento em que os fornecedores de frutas se veem obrigados a reduzirem seus preços para evitar grandes perdas.

Vale ressaltar que tais momentos são pontuais e com baixa frequência e cabe ao gestor da fábrica identificar qual fruta, quando e quanto comprar para então obter uma maior rentabilidade no negócio.

Em suma, diante da análise das forças competitivas de Porter, considera-se que o mercado de polpas de frutas no estado de Pernambuco é bastante atrativo devido a facilidade de entrada, desenvolvimento e relevante lucratividade, apesar da entrada. A acirrada rivalidade entre os players torna o cenário comercial bastante dinâmico e complexo, obrigando ao gestor demandar intensa análise às variáveis estratégicas para as tomadas de decisão.

A alta lucratividade do setor é ocasionada devido à alta rentabilidade com a compra da matéria-prima. Para que se possa obter sucesso no negócio, precisa-se aproveitar o momento certo da compra. Mesmo com uma baixa frequência de sazonalidade, o ponto chave para se obter êxito no ramo é comprar na hora certa, fazer o armazenamento do produto e garantir a disponibilidade ao longo do período que a compra deste está com o preço elevado. Com esses fatores em mãos, a empresa consegue obter uma alta lucratividade. Quem agrega valor é quem se apropria do valor agregado. Esse caso pode ser explicado no ramo de polpas, pois se agrega valor ao industrializar a polpa de fruta, quando se realiza o processamento da fruta.

## REFERÊNCIAS

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16. ed. São Paulo: Elsevier, 2004. p. 3-35, 36-48.

PYNDICK, R; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. 8. Ed. São Paulo: Pearson, 2013. p. 272-276, 351-385.

SEBRAE. Easy Preços. **Como montar uma fábrica de polpa de fruta**.  
Extraído de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-fabrica-de-polpa-de-frutas,09287a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>, em 31 mai, 2021.

ABRAFRUTAS. BARCELOS, L. R. **Os ramos da produção de frutas no Brasil**. Extraído de <https://abrafrutas.org/2019/11/os-rumos-da-producao-de-frutas-no-brasil/>, em 31 mai, 2021.

INVESTE SP. CATOLÉ, R. **Mercado de sucos cresce no Brasil e ganha força no mercado**. Extraído de <https://www.investe.sp.gov.br/noticia/mercado-de-sucos-cresce-no-brasil-e-ganha-forca-nos-supermercados/>, em 31 mai, 2021.

HERMANO MOTA. VALOR. **Segmentos de sucos se mantêm em expansão**. Extraído de <https://hermanomota.com.br/segmento-de-sucos-se-mantem-em-expansao/>, em 06 abr,2021.

BNDES. ROSA, S. E. S. **Panorama do setor de bebidas no Brasil** . Extraído em [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2607/1/BS%202023%20Panorama%20do%20Setor%20de%20Bebidas%20no%20Brasil\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2607/1/BS%202023%20Panorama%20do%20Setor%20de%20Bebidas%20no%20Brasil_P.pdf), em 10 jun, 2021.

GUERINO. SILVA FILHO, G. E. **Modelo de Questionário**. Extraído de <https://sites.google.com/site/gfatividadesacademicas/modelo-de-questionario> , em 11 jun, 2021,

CONSUL. CONSUL. **Vale do São Francisco 3ª maior produtor de frutas do mundo**. Extraído de <http://consulagrícola.com.br/vale-do-sao-francisco-e-o-3-maior-produtor-de-frutas-do-mundo/>, em: 01 jul, 2021

HORTIFRUTI. Souza, J. **O Brasil é um grande produtor de frutas?** Extraído de <https://saberhortifruti.com.br/faq/o-brasil-e-um-grande-produtor-de-frutas/>, em: 12 jul, 2021

IBGE. IBGE. **Produção, Valor da produção, Venda, Valor de venda, Colheira, Área plantada e Efetivos das plantações da lavoura permanente, condição do produtor em relação às terras e grupos de atividade econômica**. Extraído de <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6955#resultado>, em: 15 jul, 2021.



## **Apêndice**

Abaixo, segue o questionário que foi aplicado neste trabalho e respondido pelos entrevistados será adicionado a seguir.

### **Questionário**

Entrevistado:

Cargo na empresa:

Tempo na empresa:

#### 1. Identificação da empresa.

1.1 Nome:

1.2 Cidade:

1.3 Telefone:

## 2. Formação acadêmica entrevistado.

Tempo	Assinalar com X
2.1. Ensino Médio Incompleto	
2.2. Ensino Médio completo	
2.3. Nível superior incompleto CURSO:	
2.4. Nível superior completo CURSO:	
2.5. Especialização CURSO:	
2.6. Mestrado CURSO:	
2.7. Doutorado CURSO:	

## 3. Em qual categoria a empresa se enquadra?

Número de Funcionários da Empresa:	
Faturamento Médio Anual: R\$	
	Assinalar com X
3.1. Microempresa	
3.2. Pequeno porte	
3.3. Médio porte	
3.4. Grande porte	
3.5. Multinacional	

4. Determine o grau de relevância de cada item:

Variáveis estratégicas	Muito Relevante	Relevante	Relevância Média	Pouco Relevante
Ameaça de novos entrantes no mercado	5	4	3	2
Rivalidade entre empresas já existentes	5	4	3	2
Ameaça de serviços substitutos	5	4	3	2
Poder de negociação dos consumidores	5	4	3	2
Poder de negociação dos fornecedores	5	4	3	2

ENTRANTES POTENCIAIS	Muito Relevante	Relevante	Relevância Média	Pouco Relevante
Existem barreiras para quem quer entrar no setor	5	4	3	2
Dificuldades pelo volume de capital necessário	5	4	3	2
Dificuldades para financiamento do setor	5	4	3	2
Propaganda e publicidade	5	4	3	2
Reação dos concorrentes	5	4	3	2
Exigências de órgãos regulatórios	5	4	3	2
Necessidade de grande investimento em treinamento	5	4	3	2

CONCORRÊNCIA	Muito Relevante	Relevante	Relevância Média	Pouco Relevante
Grande número de concorrentes	5	4	3	2
Concorrentes têm mesmo porte empresarial	5	4	3	2
Concorrência por preço	5	4	3	2
Concorrência por qualidade/diferenciação	5	4	3	2
As empresas do setor brigam muito para obter clientes	5	4	3	2
Custos de armazenamento de materiais elevados	5	4	3	2

Custos fixos elevados	5	4	3	2
Há junções entre as empresas para ganhos de mercado	5	4	3	2

COMPRADORES DOS SERVIÇOS	Muito Relevante	Relevante	Relevância Média	Pouco Relevante
Há grande número de consumidores no setor	5	4	3	2
Sensibilidade a preços pelos clientes	5	4	3	2
Há poder de barganha dos clientes	5	4	3	2
Sensibilidade a relacionamentos com clientes	5	4	3	2

4.5. FORNECEDORES	Muito Relevante	Relevante	Relevância Média	Pouco Relevante	Nenhuma Relevância
Há poucas empresas fornecedoras de	5	4	3	2	1

insumos gerais					
Há poucas empresas fornecedoras de equipamentos	5	4	3	2	1
Há poucas empresas fornecedoras de tecnologia	5	4	3	2	1
Há escassez de mão-de-obra qualificada	5	4	3	2	1
Há poder de barganha dos fornecedores	5	4	3	2	1
Fácil acesso a financiamentos	5	4	3	2	1
Há fiscalização de algum órgão fiscalizador	5	4	3	2	1

5. Com relação à tomada de decisão estratégica adotada na empresa em função da concorrência do mercado de polpas em Pernambuco. Identifique a importância de cada item descrito abaixo.

Variáveis	Muito	Importante	Importância	Pouco
-----------	-------	------------	-------------	-------

estratégicas	Importante		Média	Importante
Rentabilidade da empresa	5	4	3	2
Informação dos concorrentes	5	4	3	2
Localização	5	4	3	2
Satisfação do cliente	5	4	3	2
Nível de inadimplência	5	4	3	2