

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS – UNISANTOS

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA DE OPERAÇÕES  
PORTUÁRIAS NA BAIXADA SANTISTA FRENTE AOS NOVOS ENTRANTES

MÁRCIO JOSÉ CRISTIANO

SANTOS -SP

2012

MÁRCIO JOSÉ CRISTIANO

ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA DE OPERAÇÕES  
PORTUÁRIAS NA BAIXADA SANTISTA FRENTE AOS NOVOS ENTRANTES

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada a Banca Examinadora do programa de Mestrado em Administração da Universidade Católica de Santos – UNISANTOS como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração sob orientação do Prof. Doutor Belmiro do Nascimento João

SANTOS -SP

2012

Dados Internacionais de Catalogação  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos  
*SibiU*

---

C933e Cristiano, Márcio José

Estratégia de crescimento de uma empresa de operações portuárias na Baixada Santista frente a novos entrantes / Márcio José Cristiano—; orientador Belmiro do Nascimento João - Santos : [s.n.], 2012.

000 f. ; (Dissertação de Mestrado) - Universidade Católica de Santos, Programa de Mestrado em Administração).

1. Administração. I. João, Belmiro do Nascimento (Orientador).

II. Universidade Católica de Santos. III. Título.

CDU 65.01(043.3)

---

MÁRCIO JOSÉ CRISTIANO

ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA DE OPERAÇÕES  
PORTUÁRIAS NA BAIXADA SANTISTA FRENTE AOS NOVOS ENTRANTES

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado  
em Administração da Universidade Católica de  
Santos – UNISANTOS para a obtenção do título de  
Mestre.

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor Dr. Belmiro do Nascimento João  
Universidade Católica de Santos – UNISANTOS

---

Professor Dr. Luciano Antonio Prates Junqueira  
Universidade Católica de Santos – UNISANTOS

---

Professor Dr. Francisco Antonio Serralvo  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP

SANTOS -SP

2012

## DEDICATÓRIA

A meus pais e irmã, José Cristiano, Dirce Ortega Cristiano e Valéria Cristiano, por todo amor e esforço que dedicaram para minha formação pessoal, responsáveis diretos por quaisquer de minhas conquistas e conseqüentemente por este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, a meu orientador, Professor Doutor Belmiro do Nascimento João, pelos conhecimentos compartilhados, orientação e estímulos dedicados ao trabalho, sendo primordial na superação das dificuldades e no direcionamento da pesquisa.

A todos os professores do Programa de Mestrado em Administração e a ex-secretária do programa Monica Meschini, pelas contribuições e base para que o projeto tivesse êxito.

Adicionalmente a minha amiga e colega de curso, Professora Rita de Cássia Zaher Rosa Paul, pelo incentivo e inspiração em meu ingresso no programa e durante todo período e minha colega de trabalho Patricia Scherer pelo apoio e colaboração.

A Professora Dra. Maria Rita P. Assumpção, minha primeira orientadora e parceira na publicação de artigos, por todo apoio, paciência, orientação inicial no direcionamento da minha pesquisa.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	18
1.1 A EVOLUÇÃO DO PORTO DE SANTOS .....	18
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	19
1.4 OBJETIVOS.....	20
1.4.1 Objetivo Geral.....	20
1.4.2 Objetivos Específicos.....	20
1.5 PROBLEMATIZAÇÃO.....	21
1.5.1 Pergunta de partida .....	21
1.6 METODOLOGIA .....	22
1.6.1 A escolha do método .....	25
1.6.2 Protocolo de estudo de casos.....	25
1.6.3 Fases da pesquisa.....	26
1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	27
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	29
2.1.1 Estratégia.....	31
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA .....	36
2.2.1 Estratégias genéricas: tipo de estratégias .....	37
2.2.2 Liderança em Baixo Custo .....	38
2.2.3 Diferenciação .....	40
2.2.4 Enfoque .....	41
2.2.5 Relacionamento com o cliente .....	41
2.2.6 Efeito de rede .....	42
2.3 AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	42
2.3.1 Rivalidade entre concorrentes .....	44
2.3.2 Poder de barganha dos fornecedores.....	44
2.3.3 Poder de barganha dos clientes .....	44
2.3.4 Ameaça de novos entrantes .....	45
2.3.5 Ameaça de produtos substitutos.....	46

2.4 VISÃO BASEADA EM RECURSOS .....	46
3 O BRASIL NO CENÁRIO ECONÔMICO E A ATIVIDADE PORTUÁRIA .....	51
3.1 DESENVOLVIMENTO PORTUÁRIO .....	53
4 HISTÓRIA DO PORTO DE SANTOS.....	59
4.1 ORIGEM DO PORTO DE SANTOS .....	59
4.2 PRIVATIZAÇÃO DO PORTO.....	60
5 A EMPRESA E SEUS NOVOS CONCORRENTES .....	61
5.1 EMPRESA A.....	61
5.2 EMPREENDIMENTO 1 .....	62
5.3 EMPREENDIMENTO 2.....	63
6 ANÁLISE DO PORTO DE SANTOS E A RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES .....	65
6.1 AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	65
6.1.1 Rivalidade entre concorrentes .....	65
7 A ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA A, FRENTE AOS DESAFIOS DO SETOR.....	69
7.1 TRAJETÓRIA DA EMPRESA A .....	69
7.2 INVESTIMENTOS E NOVOS MERCADOS .....	70
7.2.1 Investimentos na Região Sul .....	71
7.2.2 Investimentos na Região Norte.....	72
7.2.3 Análise de novos negócios .....	73
7.3 OBJETIVOS.....	75
7.4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....	76
7.4.1 Rivalidade entre os concorrentes e o próprio setor.....	76
7.4.2 Ameaça de novos entrantes e um setor .....	80
7.4.3 O poder dos fornecedores .....	83
7.4.4 Ameaça de Serviços substitutos .....	86
7.4.5 O poder dos clientes .....	88
7.4.6 A criação do valor .....	90
7.4.7 Estratégias Competitivas Genéricas.....	91
7.4.8 Visão de posicionamento da empresa frente as cinco forças .....	93



CONCLUSÃO.....	94
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICES.....	100
Apêndice 1 - Questionário enviado aos Entrevistados.....	100
Apêndice 2 - Questionário respondido pelo Entrevistado 1.....	107
Apêndice 3 - Questionário respondido pelo Entrevistado 2.....	114
Apêndice 4 - Questionário respondido pelo Entrevistado 3.....	121
Apêndice 5 - Questionário respondido pelo Entrevistado 4.....	128
Apêndice 6 - Questionário respondido pelo Entrevistado 5.....	135
Apêndice 7 - Questionário respondido pelo Entrevistado 6.....	142
Apêndice 8 - Questionário respondido pelo Entrevistado 7.....	149
Apêndice 9 - Questionário respondido pelo Entrevistado 8.....	156
Apêndice 10 - Questionário respondido pelo Entrevistado 9.....	163
Apêndice 11 - Questionário respondido pelo Entrevistado 10.....	170
Apêndice 12 - Questionário respondido pelo Entrevistado 11.....	177
Apêndice 13 - Questionário respondido pelo Entrevistado 12.....	184

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade dos entrevistados:.....	23
Gráfico 2: Tempo de casa:.....	24
Gráfico 3: Cargo.....	24
Gráfico 4: Empresas com características semelhantes atuam no mercado.....	76
Gráfico 5: Acompanhamento das atividades da concorrência.....	77
Gráfico 6: Intensidade da concorrência.....	77
Gráfico 7: Fatores mais importantes que determinam a intensidade da concorrência.....	78
Gráfico 8: Tática mais relevante utilizada pela concorrência.....	79
Gráfico 9: Fator determinante para inibição da saída de empresas do setor.....	80
Gráfico 10: Restrições para a entrada de novos concorrentes.....	80
Gráfico 11: Fatores determinantes para inibição da entrada de novos concorrentes.....	81
Gráfico 12: Habilidade mais importante para sustentar sua posição no mercado.....	82
Gráfico 13: Recursos dos novos concorrentes para vencer as restrições à entrada.....	82
Gráfico 14: Localização dos fornecedores.....	83
Gráfico 15: Importância da empresa para os fornecedores.....	84
Gráfico 16: Participação % do principal fornecedor.....	84
Gráfico 17: Ocorrência de prática de preços diferenciados pelos fornecedores.....	85
Gráfico 18: Participação da mão de obra nos custos.....	85
Gráfico 19: Realização de pesquisas sobre existência de serviços substitutos.....	87
Gráfico 20: Frequência de lançamento de novos serviços.....	88
Gráfico 21: A empresa e a fidelidade dos clientes.....	89

Gráfico 22: Poder dos clientes em reduzir preços.....	89
Gráfico 23: Ações para maiores retornos financeiros.....	90
Gráfico 24: Quem mais se beneficia dos retornos financeiros.....	91
Gráfico 25: Estratégia genérica utilizada pela empresa.....	91
Gráfico 26: Realização de investimentos.....	92
Gráfico 27: Importância da função reguladora do governo.....	92
Gráfico 28: Posicionamento da empresa frente às forças competitivas.....	93

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Descritivo dos entrevistados.....	23
Figura 2: Estrutura da Dissertação.....	27
Figura 3: Três Estratégias Genéricas.....	38
Figura 4: Valor Esperado.....	38
Figura 5: O Modelo das Cinco Forças de Porter.....	43

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
BNDES	Banco Nacional de desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CAP	Conselho de Autoridade Portuária
CDI	Companhia de Docas de Imbituba
CDP	Companhia de Docas do Pará
CDS	Companhia Docas de Santos
CODESP	Companhia de Docas do Estado de São Paulo
CNT	Contêiner
DNTA	Departamento Nacional de Transportes Aquaviários
DNPN	Departamento Nacional de Portos e Navegações
DNPRC	Departamento Nacional de Portos, Rios e Canais
DNPVN	Departamento Nacional de Portos e Vias Navegáveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISSO	<i>International Organization for Standardization</i>
LMP	Lei de Modernização dos Portos
MHC	<i>Mobile Harbour Cranes</i>
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MHP	Movimento por Hora
MVOP	Ministério de Viação e Obras Públicas
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Services</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PORTOBRÁS	Empresa de Portos do Brasil
SEP	Secretaria Especial de Portos
SCM	<i>Supply Chain Management</i>

SINTERMAR	Sindicato dos Terminais Marítimos de Rio Grande
STA	Secretaria de Transportes Aquaviários
TECON	Terminal de Contêineres
TEU	<i>Twenty-Foot Equivalent Unit</i> – unidade de medida de um container de 20 pés
TPB	Tonelada de Porte Bruto
UNISANTOS	Universidade Católica de Santos
USP	Universidade de São Paulo
VBR	Visão Baseada em Recursos

## LISTA DE DEFINIÇÕES

Estiva	Mão de Obra avulsa para os serviços a bordo do navio
<i>Hub Port</i>	Porto Concentrador de Carga
ISO 14001:	Certificado de Sistema de Gestão Ambiental
ISO 9001:2000	Certificado de Sistema de Qualidade
Lei 8.630/93	Lei de Modernização dos Portos
MHC	Guindastes com lança giratória de grande flexibilidade para carga e descarga de contêineres no navio
OHSAS18001	Certificado de Sistema de Saúde e Segurança Ocupacional
<i>Portainer</i>	Equipamento de cais, de grande porte para carga e descarga de contêineres em navios, com alta produtividade e segurança.
<i>ReachStackers</i>	Equipamento de Pátio para armazenagem de contêineres, em pilhas
RTG – <i>Rubber TyredGantry</i>	Pórticos sobre pneus que movimentam contêineres no pátio, transferindo-os da pilha aos tratores-trailers, em linha reta.
Transtainer	Possui em geral a mesma função do RTG, porém, em trilhos (área fixa)
Trator-Trailer	Tipo de caminhão com dispositivo para acoplamento rápido do <i>container</i> ao chassi, para transporte entre cais e pátio.

## RESUMO

Em um novo contexto de negócios do mundo globalizado, surge um cenário competitivo, marcado pela intensa concorrência, que exige maior integração entre as empresas e rápida adequação a novos desafios, aperfeiçoando o nível do serviço e a otimização do tempo. Nos mais diversos ramos de atividades, os clientes começaram a exigir eficiência e um rigoroso controle em serviços, se tratando do setor portuário, e cada vez mais uma maior diversidade de serviços relacionados à cadeia logística. A modernização de um terminal de contêineres se dá pelo grande empreendimento industrial, onde variadas atividades acontecem ao mesmo tempo, equipamentos movimentando navios - cargas e descargas - grandes máquinas movimentando-se em todas as direções, o mais rápido e eficientemente possível. Esta pesquisa tem como objetivo estudar o comportamento de uma empresa de operações portuárias em Santos sua competitividade e ações estratégicas frente às ameaças naturais de um mercado com novos entrantes. A fundamentação teórica principal do trabalho é baseada, nas estratégias genéricas e nas cinco forças competitivas de Porter, principalmente relacionadas aos projetos de novos entrantes no Porto de Santos, e seus impactos. A conclusão do estudo, em resumo, leva ao entendimento de que as estratégias de diversificação de serviços, fortalecimento da marca, exploração de novos nichos, ampliação do escopo geográfico dos novos projetos, dentre outras, conseguiram neutralizar as ameaças mapeadas no diagnóstico inicial.

**Palavras-chave:** Modelo das forças competitivas; Modernização Portuária; Porto de Santos.



## **ABSTRACT**

In a new business context of a globalized world, there is a competitive landscape, marked by intense competition, which requires greater integration between the companies and rapid adaptation to new challenges, improving the level of service and optimization time. In various trades, customers began demanding efficiency and strict control services, the case of the port sector, and increasingly a wider range of services related to logistics chain. The modernization of a container terminal is given by the great industrial enterprise, where various activities take place at the same time, ships moving equipment - loading and unloading - big machines moving in all directions, quickly and efficiently as possible. This research aims to study the behavior of an operating company in Santos port competitiveness and strategic actions to address threats of a natural market with new entrants. The main theoretical work is based, in Porter's Five Competitive Forces, mainly related to the projects of new entrants in the Port of Santos, and their impacts. The study's conclusion, in short, takes the view that diversification strategies of services, strengthening the brand, exploring new niches, expanding the geographic scope of new projects, among others, were able to neutralize threats mapped at initial diagnosis.

**Keywords:** Model of competitive forces; Port Modernization; Port of Santos.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 A evolução do Porto de Santos

O Porto de Santos tem grande destaque no cenário de modais logísticos, devido ao significativo aumento na movimentação de cargas. Ressaltando que o Porto de Santos é a principal porta de entrada e saída de mercadorias e produtos no país, sendo o maior porto da América Latina e entre os 50 maiores do mundo, segundo dados da CODESP. Além de sua importância econômica diretamente ligada à economia da cidade -principal fonte de renda para os trabalhadores da região- tem valor histórico e cultural para a cidade de Santos, seu arranjo geográfico otimizado favorece a operacionalização de cargas e descargas de navios.

A partir da implantação da Lei 8.630/93 – Lei de Modernização dos Portos – no ano de 1995, deu-se início ao processo de licitação de arrendamento dos terminais portuários a entidades privadas, os editais de arrendamento dos terminais, mostravam regras diferentes para obtenção do arrendamento, conforme usuário e controle de preço. No Porto de Santos, foi fixado um teto máximo dos preços para os três primeiros anos do arrendamento, embora o critério de julgamento tenha sido o de maior oferta financeira à Autoridade Portuária.

Com a privatização observou-se nitidamente um aumento nos investimentos, aplicados em equipamentos de movimentação de contêineres – cais e pátio – obras civis para reforço das estruturas e expansão dos terminais, podendo assim gerar maior eficiência e melhor produtividade e conseqüentemente menor preço aos clientes. Conforme pesquisa Aquaviários CNT (2002) “a redução média da média nacional dos custos de movimentação de containeres foi superior a 50%, entre 1997 a 2002. A produtividade média passou de nove para 38 movimentos por horas”. Sem contar que com a privatização, a melhora geral nas operações atraiu cargas e novas escalas de armadores.

Desde 1995, com a privatização dos portos, já foram investidos cerca de US\$ 615 milhões em terminais de contêineres privatizados, conforme dados da

Sintermar, isso nos mostra que as empresas arrendatárias continuam em ritmo acelerado de investimento.

O Porto de Santos tem experimentado um aumento intenso de carga e já opera muito perto de sua capacidade máxima. Responde por 40% dos contêineres movimentados no Brasil segundo dados da CODESP e já se observa uma clara necessidade de infraestrutura portuária. Com 13 quilômetros de cais entre as duas margens do estuário, sua influência é refletida na indústria, agroindústria e agricultura, em grande parte das regiões brasileiras e países do Mercosul.

Em 2011 de acordo com estimativa da CODESP, o Porto de Santos atingiu o recorde de movimentação com 97,17 milhões de toneladas de carga, o que significou um incremento de 1,2% sobre o total registrado em 2010, que foi de 96,02 milhões de toneladas, e a previsão para até o final de 2012 é movimentar um total de 99,74 milhões de toneladas.

## 1.2 Delimitação do tema

O estudo analisa o desenvolvimento e crescimento do Porto de Santos a partir da Lei de Modernização Portuária de 1993, com a liberação das operações portuárias a empresas privadas, e a consequente introdução de ambientes concorrenciais.

No novo ambiente projetado, serão analisadas as estratégias adotadas pela Empresa A (nome fictício), objeto de estudo, frente aos novos investimentos no Porto de Santos.

## 1.3 Justificativa do tema

Considerando o quadro projetado com os novos entrantes, já em processo de estruturação, torna-se primordial a formulação de estratégias para que a empresa já estabelecida consiga se modernizar, crescer e se posicionar frente aos

novos concorrentes. Entretanto, são poucas as pesquisas que estudaram as estratégias adotadas pelas empresas para serem competitivas nesse cenário de concorrência intensa, margens reduzidas e alto custo do capital.

O eixo da pesquisa proposta justifica-se pela fundamental importância que a empresa objeto do estudo de caso, representa para a Baixada Santista e para o País. Entretanto, apesar dessa relevância social, econômica e política, o tema tem sido pouco explorado, deixando lacunas que justificam o interesse no seu estudo.

Por essa razão, seria fundamental buscar respostas para algumas questões que irão consubstanciar a essência desse trabalho, além daquelas prioritariamente enumeradas nos objetivos dessa pesquisa.

## 1.4 Objetivos

### *1.4.1 Objetivo Geral*

Analisar o impacto nas estratégias para a empresa A, de operações portuárias, a partir da entrada de novos entrantes.

### *1.4.2 Objetivos Específicos*

- ✓ Identificar o perfil dos novos entrantes e da concorrência atual;
- ✓ Analisar as variáveis consideradas importantes na decisão de investimentos voltados a competitividade;
- ✓ Verificar se as estratégias traçadas pela empresa A, podem constituir um diferencial competitivo relevante.

## 1.5 Problematização

Com Lei de Modernização Portuária de 1993, e a consequente liberação das operações portuárias a empresas privadas, a intervenção do setor público nos negócios portuários foi redefinida, e a responsabilidade do papel do governo no segmento é transferido em grande parte a empresas privadas. As autoridades portuárias deixam de atuar como operadores de fato e passam a exercer papel de "facilitadores".

A autoridade portuária em seus novos papéis mantém-se cada vez mais distante da interferência na competitividade das empresas, e assume um papel apenas de fornecedora de insumos básicos e controle, como a gestão do tráfego, proteção ambiental, manutenção da infraestrutura comum e pesquisa e desenvolvimento.

Com a posterior expansão e abertura de mercado a novos entrantes nos Portos Brasileiros, particularmente no Porto de Santos, as empresas de operações portuárias atualmente constituídas, estarão à frente de novos desafios num ambiente altamente competitivo, assim será indispensável o desenvolvimento de estratégias adequadas ao novo cenário.

O desafio estratégico terá no mínimo duas vertentes analisadas:

- A capacitação técnica-operacional, em níveis de operação e custos de padrão mundial.
- Identificação de novos negócios e incrementos das atividades atualmente desenvolvidas.

Em suma, a necessidade de novas estratégias frente aos novos entrantes, e aproveitar as oportunidades de expansão e novos negócios complementares, agregados a cadeia de serviços relacionada.

### *1.5.1 Pergunta de partida*

A estratégia de uma empresa de operações portuárias na baixada santista é determinante na competitividade frente a novos entrantes?

## 1.6 Metodologia

Para elaboração desta dissertação foram pesquisadas as bibliografias visando, a análise qualitativa dos impactos da abertura do mercado portuário com a introdução da competição, utilizando como base teórica a o Modelo de Porter (1986) das cinco forças competitivas e como contraponto a Visão Baseada em Recursos. Conforme Mariampolski (2001, p.7) afirma que:

“a pesquisa qualitativa é uma ferramenta muito mais ampla do que descobrir caminhos para estabelecer hipóteses que devem ser validadas através de abordagens estatísticas. É um caminho para o conhecimento e a verdade”.

Foi feita uma análise inicial com os dados históricos da Empresa A objeto de estudo, com seu crescimento medido pela crescente participação de mercado em relação ao desenvolvimento do Porto de Santos, bem como suas estratégias frente à abordagem teórica escolhida.

Após o diagnóstico da atual posição da empresa, incluindo sua capacidade e eficiência operacional por meio da Visão Baseada em Recursos, que analisa a empresa internamente, foi feita uma análise do mercado futuro para Santos com os projetos de novos entrantes e para expansão para outras regiões do Brasil, considerando as pesquisas e projeções já publicadas sobre o assunto.

Adicionalmente serão feitas entrevistas com executivos da empresa A, direcionadas as ações atuais que visam à competitividade futura.

Na pesquisa foram entrevistados doze executivos da Empresa A, na forma de questionário, que foram incluídos na íntegra nos apêndices.

Os nomes dos entrevistados não foram divulgados afim, de preservar o sigilo, as demais características como cargos, idade e tempo de casa constam na figura 5.

Entrevistado	Cargo	Idade	Tempo de Casa
E1	Diretor Superintendente	55	12 anos
E2	Diretor Superintendente	49	5 anos
E3	Diretor Comercial	62	15 anos
E4	Gerente Comercial	34	6 meses
E5	Gerente Adm. Financeiro	41	5 anos
E6	Coordenador Operacional	57	4 anos
E7	Gerente de Departamento	36	2 anos
E8	Gerente de Departamento	43	3 anos
E9	Gerente de Departamento	40	3 anos
E10	Gerente de Departamento	45	6 anos
E11	Gerente de Departamento	49	7 anos
E12	Gerente de Departamento	63	11 anos

FIGURA 1 – DESCRITIVO DOS ENTREVISTADOS

Fonte: Dados do autor

A faixa etária dos entrevistados está em sua maioria acima de 41, conforme apresentado no Gráfico 1, representando 75%.

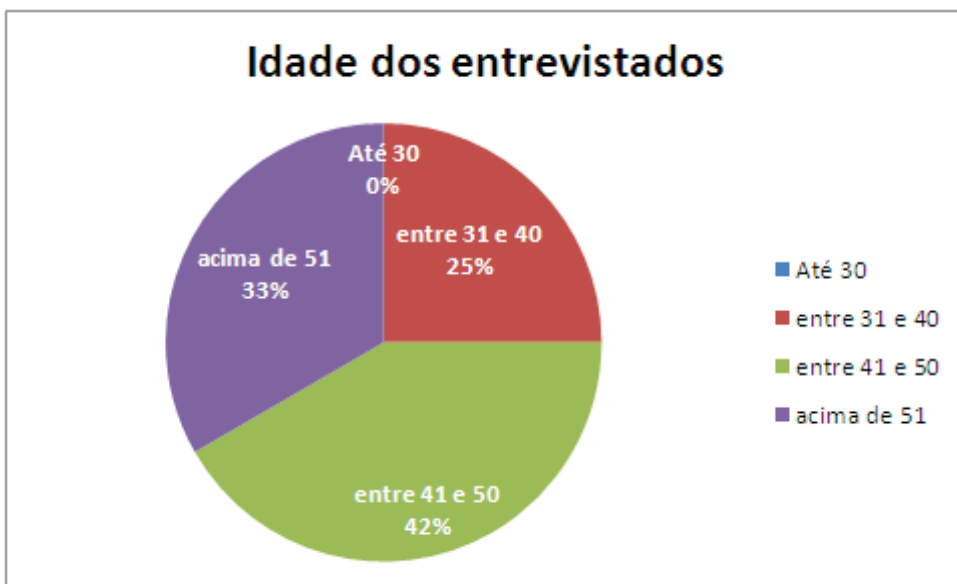


GRÁFICO 1 – IDADE DOS ENTREVISTADOS

Fonte: Dados do autor

Com relação ao tempo de casa, nota-se que apenas 8% (Gráfico 2) tem menos de três anos de casa, o que demonstra que a amostra atingiu uma parcela de colaboradores possivelmente com maior conhecimento da empresa e seu desenvolvimento.

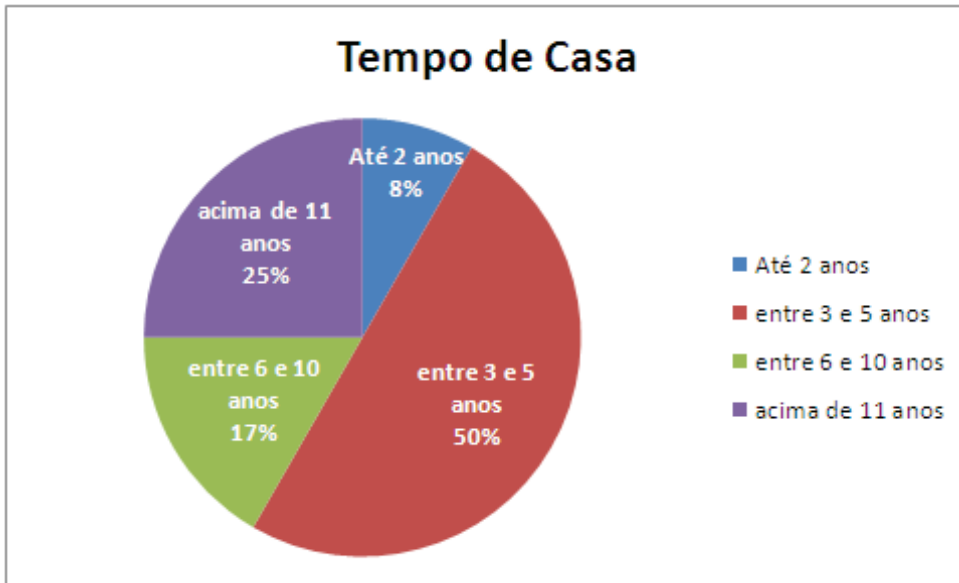


GRÁFICO 2 – TEMPO DE CASA

Fonte: Dados do autor

Todos os cargos estão relacionados à gestão estratégica e apenas 8% (Gráfico 3), não são gerentes ou diretores.

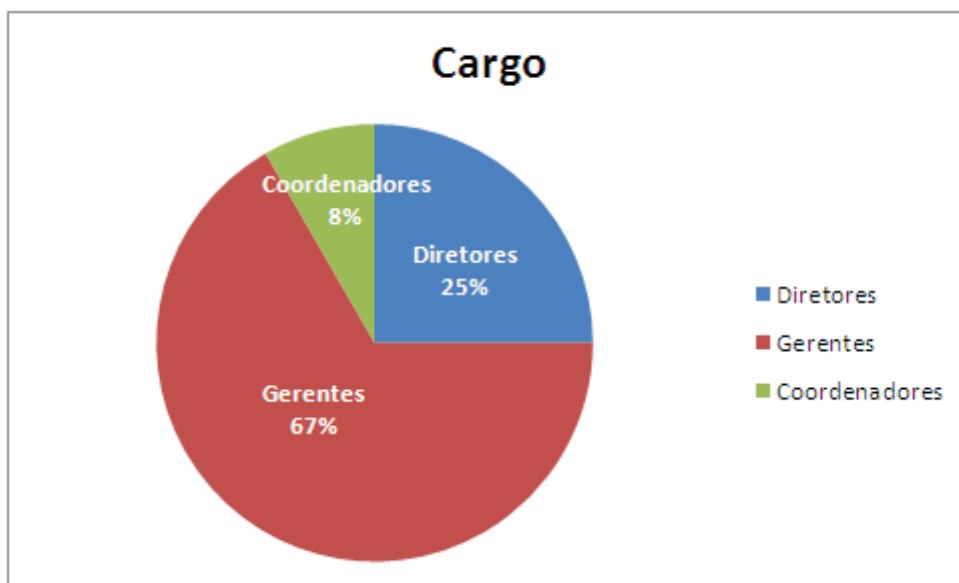


Gráfico 3 – Cargo

Fonte: Dados do autor

Por fim, o trabalho permite analisar a empresa objeto do estudo, e suas estratégias frente a um novo ambiente competitivo, desenhado pela entrada de novas empresas no segmento.



### *1.6.1 A escolha do método*

O projeto será desenvolvido segundo a metodologia de estudo de caso único. Para a escolha de tal metodologia, Yin (2005) sugere a análise de três fatores: o tipo de problema a ser resolvido, o controle que o investigador possui sobre os acontecimentos e o grau de foco em eventos contemporâneos em contraste com eventos históricos.

### *1.6.2 Protocolo de estudo de casos*

A relevância para efetuar o presente estudo está em abordar as diferentes estratégias competitivas frente a novos entrantes no segmento portuário, Segundo Yin (2005) “um protocolo para um estudo de caso, é mais que um instrumento: ele o contém, entretanto, um protocolo também contém os procedimentos e as regras gerais ao se utilizar o instrumento” (p.92).

Ainda conforme o autor, Yin (2005):

O protocolo deve apresentar as seguintes seções:

- Visão geral do projeto – objetivos, questões do estudo de caso, leituras importantes;
- Procedimentos de campo – credenciais e acessos aos locais do estudo de caso, fontes de informações e advertências de procedimentos;
- Questões do estudo de caso – questões específicas que o pesquisador deve ter sempre em mente, planilhas e fontes de informação;
- Guia para o relatório de estudo de caso – esboço, formatação para os dados, informações bibliográficas.

### *1.6.3 Fases da pesquisa*

#### 1.6.3.1 Pesquisa bibliográfica inicial

Nesta etapa foi elaborada uma revisão da literatura sobre os conceitos mencionados na fundamentação teórica, como a História do Porto de Santos e as Cinco Forças de Porter, embasada na literatura de livros e autores que possam engrandecer o estudo, e uma literatura peculiar e empírica, fontes alternativas, como Revistas, Artigos, Relatórios, Boletins, Informes, Artigos Acadêmicos, Normas, Leis e Procedimentos, fontes indispensáveis para o entendimento do estudo.

#### 1.6.3.2 Levantamento de dados – empresas e projetos objetos de estudo

Para Vergara (2007) “pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (p. 47).

No que diz respeito aos meios utilizados para a realização da pesquisa, a mesma foi realizada através de pesquisa de campo realizada por meio de questionário aplicado aos gestores das empresas em estudo.

#### 1.6.3.3 Análise de dados

A análise de dados foi elaborada em capítulos (6 e 7) em que houve a combinação de dados coletados durante o desenvolvimento do estudo. Através de levantamentos relacionados às Teorias de Porter para o Porto de Santos frente aos novos entrantes.

## 1.7 Estrutura da dissertação

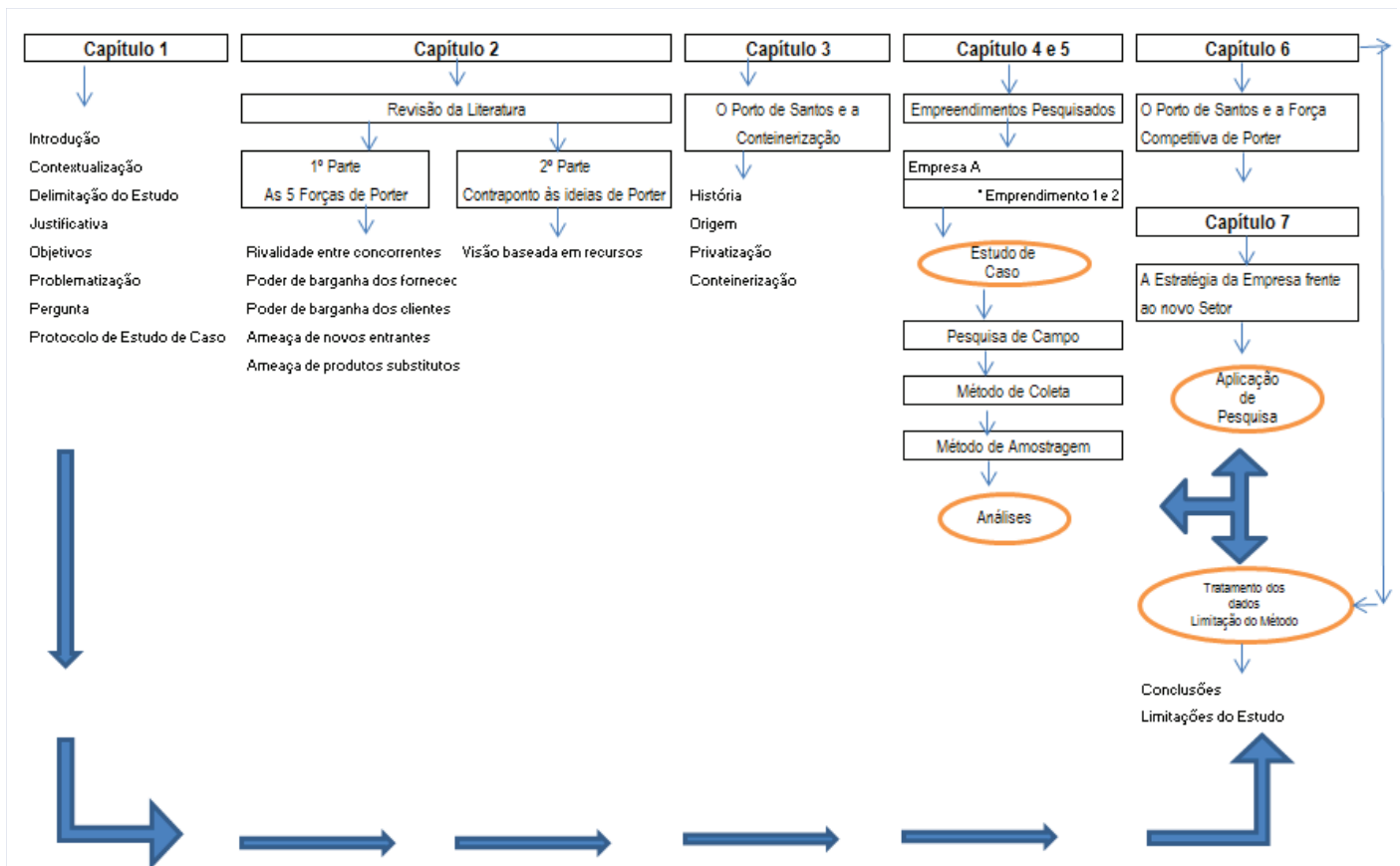


Figura 2: Estrutura da Dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Capítulo 1 apresenta a introdução, a contextualização, objetivos e pergunta da pesquisa, delimitações, relevância e organização do estudo. Elementos indispensáveis para o desenvolvimento e estruturação do estudo.

A fundamentação teórica indispensável para o entendimento do estudo, e sua revisão literária será abordada no Capítulo 2. Neste capítulo serão tratadas as Cinco forças e Estratégias Genéricas de Porter.

O Capítulo 3 se refere à história e origem do Porto de Santos e a Containerização, o real intuito deste capítulo é retratar uma melhor compreensão do estudo e conhecimento das áreas a serem mencionadas.

Já no Capítulo 4, serão abordados elementos das empresas, objetos da pesquisa, bem como suas atividades, setores, e investimentos, baseado em uma literatura empírica.

O objetivo do Capítulo 5 é exatamente uma discussão dos resultados obtidos, respondendo a pergunta mencionada anteriormente. O presente estudo propõe um estudo de caso único, com uma análise individual do caso e uma análise global dos dados coletados.

O sexto Capítulo visa aplicação da literatura das Cinco Forças de Porter voltada para o objeto de estudo, a Empresa de Operações Portuárias e o novo ambiente competitivo no Porto de Santos.

Já no sétimo e último Capítulo, mostra as diferentes estratégias e limitações do presente estudo, bem como as considerações finais e complementares para o entendimento da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A concorrência e ameaças ao posicionamento de uma empresa no mercado fomentam a formulação e constante renovação de estratégias de expansão na participação, e/ou defesa da posição atual. Assim o conceito de estratégia está diretamente vinculado ao conceito de competitividade.

Para Mintzberg (1988) a estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio ambiente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente

Segundo Porter (1996), a estratégia é a busca por uma posição competitiva favorável em uma indústria, visando ao estabelecimento de posição lucrativa e sustentável contra as forças da concorrência.

Porter (1980), ainda define a estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Em função de maior aderência ao estudo de caso proposto, além da maior aceitação como modelo de avaliação, o modelo das cinco forças competitivas e estratégias genéricas de Porter nortearão essa pesquisa e como contraponto a Visão Baseada em Recursos.

### 2.1 Administração Estratégica

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) o estudo da administração estratégica iniciou em 1950, motivado pela necessidade de uma disciplina mestra na conclusão da educação formal em administração, que englobasse finanças, contabilidade, economia, marketing e administração. Surge, então, a disciplina chamada “Política de Negócios”, que, mais tarde, incluindo outras concepções como macro ambiente da empresa, objetivos gerais, missão, entre outros, passou a denominar-se administração estratégica, atribuindo assim um sentido mais amplo no termo anterior.

Os mesmos autores afirmam que o conhecimento da administração estratégica é um fator essencial para o administrador, pois proporciona uma visão mais ampla do negócio, aumenta sua capacidade participativa e sua assertividade, tornando-o um verdadeiro líder.

Segundo Castor (2006), o processo de administração estratégica é composto por quatro atividades: o diagnóstico estratégico, servindo para adquirir conhecimento necessário para elaborar e executar as estratégias. O planejamento estratégico que, baseado no diagnóstico, analisa e escolhe medidas a serem tomadas para atingir os objetivos, estabelecendo ações para cada área funcional. A implementação das estratégias responsável por alocar recursos necessários, determinar mecanismos de coordenação e distribuir responsabilidades a cada um. E o controle estratégico que acompanha e avalia a execução e os resultados das estratégias implementadas.

A importância da administração estratégica na organização está relacionada com a direção que a mesma será conduzida pelos seus administradores. Ela não é apenas uma mera definição de objetivos e ações subsequentes, é também a avaliação do ambiente interno e externo. Que promove uma visão mais global.

Como define Wright, Kroll e Parnell (2000):

Administração Estratégica é um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução de controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos. (p. 45)

Para Wright, Kroll, e Parnell (2000), também a Administração Estratégica é como um processo que segue etapas, as quais estão inter-relacionadas onde a mudança em uma afetará as demais.

Corroborando com essa definição os autores Fernandes e Berton (2006) afirmam que “Administração estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com seu ambiente”. (p. 9).

Portanto, o sucesso das estratégias depende de uma definição precisa da missão e objetivo gerais da empresa por seus executivos, não deixando de

contemplar os desejos competitivos dos demais colaboradores, bem como, dos interessados na organização desde acionistas, fornecedores, clientes até a comunidade.

Segundo Kaplan e Norton (1997), para manter o rumo a excelência empresarial, são necessários indicadores sobre diversos aspectos do ambiente e desempenho organizacional. O *Balanced Scorecard* serve de instrumento para os executivos alcançarem o sucesso no futuro. Ele traduz a missão e a estratégia da organização através de um conjunto que engloba medidas de desempenho que serve de base para um sistema de mensuração e gestão estratégica.

Com a era da informação ficou mais difícil, principalmente para as empresas prestadoras de serviços, assegurar o sucesso competitivo, pois, essa nova fase exige novas capacidades das organizações. A capacidade de exploração e mobilização dos ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva. Na era da informação, o *Balanced Scorecard* se tornou base para gerenciamento das empresas. “O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo.” (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 9).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) no mundo dos negócios o conhecimento da administração estratégica torna-se imprescindível não só por possibilitar o aumento do desempenho, mas também para gerar oportunidades e mais eficácia no trabalho.

### 2.1.1 Estratégia

Na perspectiva empresarial, segundo Fernandes e Berton (2006), a estratégia têm o sentido de visualizar e concretizar uma situação futura desejada, levando em conta as oportunidades que o mercado oferece, de um lado, e os recursos de que a organização dispõe, do outro. Já para Castor (2006), a estratégia na perspectiva empresarial encadeia decisões táticas e operacionais que levem a vencer a batalha. Trata-se de alocar os diferentes recursos empresariais, que são eles os humanos, financeiros, tecnológicos, entre outros, de maneira que a organização possa cumprir seus maiores objetivos.

A organização procura sempre se preparar para vencer as batalhas com a concorrência, porém, mesmo após ganhar muitas delas, a guerra pode ser perdida, se a idéia central não for obedecida. Segundo Castor (2006), a estratégia empresarial tem uma idéia central, a qual depois é traduzida em decisões e ações táticas e operacionais.

Para Chandler (2006 *apud* CASTOR 2006), existe uma variedade de definições para estratégia, porém, para o autor, a mais precisa e clara é: “A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários a consecução dessas metas” (p. 13).

Castor (2006) afirma que o estrategista é quem estuda a situação atual da empresa no mercado, estabelecendo objetivos e determinando as ações, recursos e medidas a serem tomadas para alcançá-los. A estratégia é algo duradouro, pois busca atender a fatores e tendências importantes e complexos do mercado. Ela pode sofrer ajustes, se preciso, porém, se toda vez que a empresa encontrar dificuldades, ela pode mudar sua estratégia, provavelmente ocorrerá confusão e desperdício de recursos, muitas pessoas acreditam que a elaboração de uma estratégia requer um grande volume de estudos que geram elevados custos também, sendo que então não é de alcance para pequenas e médias empresas. Porém a essência da estratégia encontra-se na capacidade de pensar estrategicamente na empresa em relação ao cenário em que ela está inserida e as tendências que se apresentam nele, articulando idéias e alocando recursos necessários para atingir as metas.

Estratégia global é aquela que influencia as decisões empresarias em todas suas dimensões. Já as estratégias funcionais são aquelas criadas para determinada área da empresa, é ela quem possibilita a compreensão detalhada da estratégia global.

A importância da estratégia, Segundo Fernandes e Berton (2006), é:

assumir controle sobre o destino, enxergar as oportunidades, transformar ameaças em oportunidades, definir novos rumos para a organização, introduzir a disciplina de pensar á longo prazo, desenvolver um processo educacional e incentivar a interação e a negociação, mobilizar, promover recursos para um objetivo comum, promover mudança e vender idéias.( p. 17)



Para Porter (1999), a formulação da estratégia se dá pelo processo de análise ambiental e identificação dos pontos fortes e fracos.

que são as posturas da empresa com relação às causas subjacentes de cada força. Em seguida o estrategista é capaz de desenvolver um plano de ação que inclui o posicionamento da empresa, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas e/ou a influência no equilíbrio das forças através de manobras estratégicas melhorando, dessa forma, a posição da empresa; e/ou a antecipação de mudanças nos fatores subjacentes as forças e da relação da empresa a essas alterações, na esperança de esporá-las de modo favorável, através da escolha de uma estratégia adequada ao novo equilíbrio competitivo antes de seu conhecimento pelos concorrentes. (p. 40)

Na perspectiva do autor acima, no processo de formulação da estratégia, ocorre uma análise de todo o ambiente interno e externo, fazendo com que ocorra uma melhor compreensão deles. A estratégia serve para que a empresa tenha um desempenho superior, melhorando continuamente para enfrentar a competição e se manter no mercado.

Segundo Bethlem (2004), a estratégia é um processo que precisa ser aprendido, ou seja, é necessário saber utilizá-la. A estratégia para ser bem executada, deve ser compreendida e aceita por todos os envolvidos. As idéias estratégicas para, serem elaboradas, necessitam de um processo intelectual individual ou em grupo; tais propostas de ação devem ser aprovadas e apoiadas por seus envolvidos. Após essa etapa, ela é posta em prática através do processo de implementação das estratégias, que são os planos propostos na etapa anterior.

Existem também aquelas estratégias que ocorrem devido a alguma circunstância, no imprevisto, sem nem um planejamento. Essas são denominadas estratégias emergentes.

Na perspectiva do autor, uma boa estratégia é aquela que é entendida e compreendida por todos da organização, não apenas pelo topo da hierarquia. Ela não deve ser apenas uma idéia de melhora ou inovação; para se adequar ao ambiente ela tem que ser posta em prática.

O estrategista deve ser capaz de se defender contras as ameaças ou influenciá-las a seu favor. Essas ameaças, segundo Porter (1999) pode ser a entrada de novos concorrentes no mercado, produtos ou serviços substitutos e poder de negociação dos fornecedores e clientes.

Ainda para Porter (1999), as empresas estão constantemente competindo, deve-se, então, considerar a atividade e agressividade dos concorrentes. Essa rivalidade é representada pela disputa da melhor posição de mercado perante as empresas concorrentes. As empresas desse setor são mutuamente dependentes, ou seja, uma mudança competitiva tem efeito direto sobre as concorrentes. Esse é o principal fator determinante da competitividade no mercado para muitas indústrias.

Muitas empresas rivais competem em vários aspectos, como preço, inovação, marketing, entre outros. A intensidade da rivalidade pode estar relacionada com fatores como: concorrentes numerosos e equilibrados crescimento lento do setor, custo fixo alto, barreiras de saídas elevadas, rivais com diversas estratégias, aumento da capacidade de produção e ausência de diferenciação.

O modelo das cinco forças de Porter serve para realizar uma análise externa, observando como a empresa encontra-se diante dessas cinco forças que podem representar ameaças, são elas: poder de barganha do cliente, poder de barganha do fornecedor, novos entrantes no mercado, produtos ou serviços substitutos e concorrência.

Porter (1999) afirma que a capacidade de barganha dos clientes é uma ameaça para as empresas. O cliente é que tem o poder de decisão, por isso, são capazes de forçar a queda dos preços e exigir mais qualidade. Eles jogam os concorrentes uns contra os outros, podendo comprometer a rentabilidade do setor. O cliente é poderoso, quando é concentrado ou compra em grande volume, quando o produto adquirido é padronizado ou não é diferenciado, quando o produto adquirido é componente de algum produto do comprador e tenha uma parcela significativa nos seus custos, quando seus lucros são baixos, pois acabam incentivando a redução dos custos de suas compras, quando o produto do setor não tem importância na qualidade dos produtos ou serviços dos compradores, quando o produto do setor não economiza o dinheiro do cliente e quando os compradores se tornam uma verdadeira ameaça de integração.

Os fornecedores podem ter o poder de barganha sobre a empresa, pois são eles quem fornecem insumos e serviços, podendo assim impor a elevação de preços e diminuição da qualidade de seus serviços e produtos. "Assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços" (PORTER,

1999, p. 34). Os fornecedores detêm poder quando seu setor é dominado por poucos fornecedores, quando seus produtos são exclusivos ou diferenciados, quando o negócio da empresa não tem representatividade no faturamento dele.

Os novos entrantes surgem no mercado com a vontade de conquistar sua fatia no mercado, entretanto a existência de barreiras dificultam a entrada desses novos concorrentes. Existem seis principais barreiras para dificultar a fixação no mercado por novos entrantes: economia de escala, diferenciação do produto, exigência de capital, desvantagens de custos (independente do tamanho), acesso a canais de distribuição e políticas governamentais.

Para Porter (1999) as novas empresas que entram no mercado podem conseguir uma boa fatia de mercado. Havendo barreiras que dificultem essa entrada, fica mais difícil sua fixação no mercado. Essas barreiras podem ser patentes, direitos, diferenciação, exigência de capital, economia de escala, políticas governamentais, custos de transição, acesso aos canais de distribuição, vantagem absoluta de custos.

A existência de produtos ou serviços substitutos no mercado que desempenhem funções parecidas ou iguais é uma condição que pode limitar a rentabilidade de uma indústria. Esse fator possibilita ao produto tornar-se obsoleto, por isso, é importante investir em avanços tecnológicos para estar sempre inovando.

A organização deve ficar atenta às mudanças do mercado, caso isso não ocorra, ela pode vir a perder sua parte do mercado para a concorrência. Os produtos substitutos do ponto de vista estratégico que necessitam de maior atenção são aqueles que: “(a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade” (PORTER, 1999, p. 38).

As forças competitivas são ameaças que tornam as empresas vulneráveis e determinam a rentabilidade de um setor. Elas são de grande importância na formulação das estratégias, pois direcionam o que deve ser analisado em toda indústria, buscando entender como o ambiente em que ela atua pode afetá-la. Segundo Robbins (2000), a estratégia pode ser de liderança de custo, é quando a empresa busca ter o custo mais baixo do setor; de diferenciação, quando a empresa busca ser única no setor, com processos valorizados pelos seus clientes, ou em foco

quando a empresa procura ter foco, em custo ou em diferenciação em um mercado restrito. Essa escolha depende de como é a organização e seus concorrentes, objetivando colocar a força da organização onde a concorrência não alcançou.

## 2.2 Vantagem Competitiva

Porter (1989) afirma que a cadeia de valores é composta por diversas atividades distintas que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto e cada uma delas pode contribuir para posição de custos relativos de uma organização, além de criar uma base de diferenciação. Uma análise das cadeias de valores dos concorrentes expõe as diferenças que determinam a vantagem competitiva.

A vantagem depende de como a empresa é constituída, organizada e gerenciada. Os líderes devem conhecer seus concorrentes para estar preparados para buscar a aprimoração, através da inovação contínua, gerando, assim, mais valor à empresa. Esse desempenho depende de uma posição estratégica.

Vantagem competitiva sustentada são as estratégias de valor de uma empresa que não podem ser plenamente copiadas por concorrentes e que resultam em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Segundo Porter (1999), os desafios empresariais estão cada vez maiores e mais rápidos. A diferença que é estabelecida em uma organização logo está deixando de ser vantagem, pois seus rivais estão copiando com mais rapidez também. As crescentes exigências e desafios são fatores que impulsionam a organização a vencer obstáculos em busca da sua fatia de mercado.

A administração precisa criar barreiras que dificultem a imitação ou que reduzam as oportunidades de concorrência, segundo Robbins (2000):

quando há fortes economias de escala, reduzir preços para obter volume é uma tática útil. Reter fornecedores por meio de contratos exclusivos limita sua capacidade de atendimento aos concorrentes. E o incentivo a políticas governamentais que imponham tarifas de importação pode limitar a concorrência estrangeira. (p.126).

Percebe-se que a vantagem competitiva duradoura é aquela que produz valor à organização de forma a dificultar sua assimilação pelos concorrentes.

No entanto, as duas posições de vantagem competitiva propostas por Porter, não são exclusivas, e em um mercado em constantes mudanças cabe adaptá-las da melhor forma de acordo com o setor. Luecke (2008) esboça outras duas perspectivas de vantagem competitiva, conforme a seguir.

### *2.2.1 Estratégias genéricas: tipo de estratégias*

Após analisar as variáveis que compõem e influenciam a estratégia, cabe classificá-la de acordo com a necessidade da situação que se encontra cada empresa em seu mercado, visando a criação de vantagem competitiva frente a concorrência. Porter (1999) coloca que “o conceito de estratégias genéricas – liderança de custo, diferenciação e enfoque – representam as alternativas de posição estratégica em um setor” (p.63).

O autor expõe ainda que, a caracterização das estratégias genéricas introduz a necessidade de opção, isto é, evitar as contradições existentes dos diferentes tipos e posicionamento de estratégia. (PORTER, 1999).

Em concordância com Porter, os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) colocam que as estratégias genéricas, ou, no seu entender, estratégias de negócios, “dizem respeito à posição da empresa no setor em comparação a seus concorrentes. As empresas que conseguirem estabelecer posições favoráveis no setor têm maior capacidade de administrar as cinco forças competitivas” (p.30).

Em outra obra, Porter (2005) afirma que, a busca para superar concorrentes, aliado com o escopo das atividades para a qual a empresa busca para obter essa superação, levam a três estratégias genéricas visando atingir o desempenho acima da média no mercado, sendo elas: liderança de custo, diferenciação e enfoque, conforme figura 3:

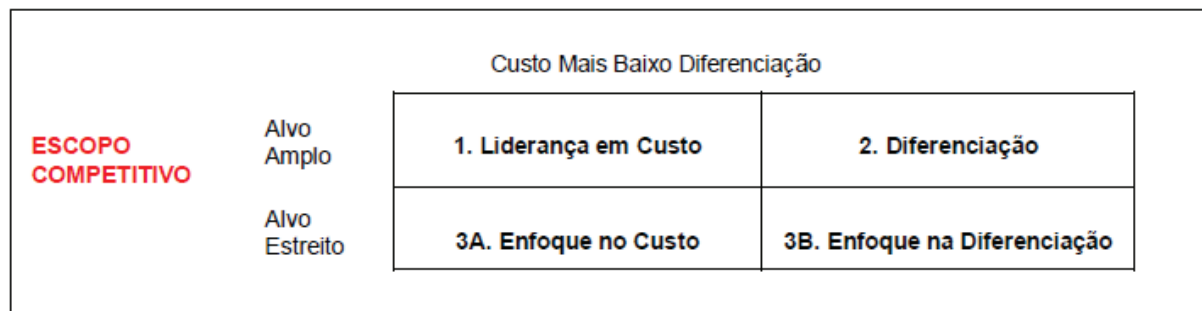


Figura 3 - Três Estratégias Genéricas

Fonte: PORTER, 2005, p. 10.

Pelo exposto, cabe conceituar os três enfoques que segundo Porter classifica a estratégia, para que a mesma se torne eficiente em sua aplicação.

### 2.2.2 Liderança em Baixo Custo

A estratégia de liderança em baixo custo se caracteriza pela minimização dos custos de fornecimento em relação aos concorrentes. Para que essa estratégia atinja o sucesso é necessário que se forneça o nível de valor esperado pelo cliente a um custo que proporcione um nível satisfatório de lucratividade. (LUECKE, 2008).

A figura 4 esboça esse modelo de estratégia de liderança em baixo custo, apresentando a faixa de preço que permite a empresa operar, esta faixa está localizada verticalmente entre a disposição dos clientes de pagar e o custo de fornecer o produto. (LUECKE, 2008).

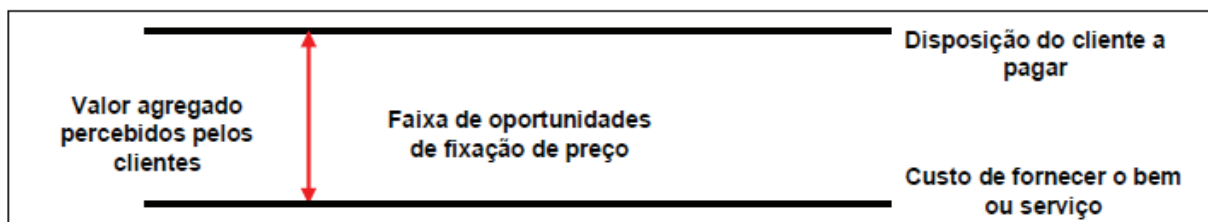


Figura 4 - Valor Esperado

Fonte: LUECKE, 2008, p. 56.

Neste sentido, pode-se entender que as empresas devem empurrar para baixo a linha de custo de fornecimento para obter uma maior lucratividade. (LUECKE, 2008, p. 56).

Em conformidade, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) fazem uma concisa afirmação declarando que:

**Estratégia de liderança em custo** é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelo cliente (, p. 155, grifo do autor).

Para que as organizações consigam superar seus concorrentes em relação aos preços oferecidos por seus serviços, podem-se utilizar vários meios, Luecke (2008, p. 57-60) mostra quatro possibilidades:

a) Melhoria Contínua da Eficiência Operacional – Pode valer-se aqui de duas filosofias de melhoria contínua, a primeira é a filosofia *Just in Time*, adaptada do modelo japonês, que visa o ataque incessante aos desperdícios através da melhoria contínua do processo produtivo industrial; a segunda é a reengenharia de processo que requer uma grande mudança – reestruturação total ou total eliminação de atividades existentes. Ambas geram impactos significativos sobre a eficiência de fabricação de produtos ou serviços. (LUECKE, 2008, p. 57-58).

b) Uma Cadeia de Fornecedores Imbatível – O ponto crucial desta possibilidade é a eficiência e eficácia da cadeia de fornecedores, a qual inclui: fornecedores de matérias primas, montadores e sobretudo um eficaz serviço de logística. Uma cadeia de fornecedores bem estruturada, onde se é capaz de eliminar intermediários e custos de estoque, pode proporcionar a empresa a liderança em custos no seu setor. (LUECKE, 2008).

c) Reprojeto de Produto – É possível reduzir custo pelo reprojeto de produtos, ao passo que, o processo de reprojeto pode elucidar alguns custos desnecessários no processo de produção. Além disso, a alteração de qualquer componente ou matéria-prima também pode influenciar no custo individual de cada produto. (LUECKE, 2008).

d) Exploração da Curva de Experiência – Como é sabido pelos profissionais do setor de produção, as pessoas aprendem a fazer a mesma tarefa mais rápido e com menor número de falhas quanto maior for a frequência com que a praticam.

Assim sustenta-se o conceito da curva de experiência, que diz “que o custo de fazer uma tarefa repetitiva diminui em certa porcentagem a cada vez que dobra o volume cumulativo da produção.” (LUECKE, 2008, p. 58) Ou seja, uma organização que se utiliza da curva da experiência antes de seus concorrentes, pode adquirir uma vantagem em custos.

### *2.2.3 Diferenciação*

A estratégia de diferenciação dá-se quando uma determinada empresa busca ser única em seu mercado, ao longo de atributos amplamente valorizados pelos clientes, tendo posição diferencial para satisfazer as necessidades de seus compradores. (PORTER, 2005).

Luecke (2008) defende que, toda estratégia quando bem sucedida trata-se de estratégia de diferenciação, inclusive a de baixo custo, caracterizando-se como qualitativa, mostrando valor singular ao cliente.

Ressalta-se que os atributos de diferenciação são diferentes dependendo do setor da empresa, sendo que estas podem ser baseadas no produto, no sistema de logística, no método do marketing e inúmeros outros fatores. (PORTER, 2005).

Neste sentido, a empresa deve procurar atributos que as diferencie de seus concorrentes, devem ser verdadeiramente únicas em alguma coisa.

Deve-se levar em consideração se os clientes realmente valorizam o produto ou serviço, “ou eles preferem sua oferta em detrimento de outras, ou estão dispostos a pagar mais pelo que você oferece – ou, ainda, agem de acordo com uma combinação de 1 e 2”. (LUECKE, 2008, p. 62).

Portanto, diferenciação só é importante quando os compradores valorizam a diferença oferecida pela empresa. (PORTER, 2005).



#### 2.2.4 Enfoque

A estratégia de enfoque baseia-se na escolha de um ambiente competitivo dentro de um setor, selecionando um segmento ou um grupo de segmentos e adaptando a estratégia para atendê-los (PORTER, 2005).

A estratégia enfocada possui duas variantes, o enfoque em custos, onde a empresa busca a vantagem de custo em seu segmento-alvo; e o enfoque em diferenciação, onde a empresa procura a diferenciação em seu próprio segmento alvo. Ambas baseiam-se na diferenciação entre os segmentos-alvo de um focar e outros segmentos no mercado. No entanto, caso o segmento-alvo enfocador não seja diferente de outros segmentos, a estratégia em questão não terá êxito algum. (PORTER, 2005).

Outra consideração a cerca da estratégia de foco é colocada por Luecke (2008) em sua obra, que diz que “uma estratégia em foco é uma estratégia que é formada para servir muito bem a um determinado alvo, e cada política funcional é desenvolvida com isso em mente.” (p. 65)

Com o passar dos anos e as inúmeras mudanças que ocorrem ao longo do tempo no mundo corporativo, foi possível identificar outros tipos de estratégias genéricas. O autor Luecke (2008) apresenta outros dois tipos de estratégias genéricas, que ele denomina como relacionamento com o cliente e estratégia efeito de rede.

#### 2.2.5 Relacionamento com o cliente

A estratégia caracterizada como *relacionamento com o cliente* parte do princípio da valorização, por parte do cliente, no relacionamento pessoal que estabelecem com as empresas das quais são compradores. Para que essa estratégia tenha êxito deve-se passar valor aos clientes das seguintes formas: simplificando a vida ou o trabalho do cliente, benefícios contínuos, serviços personalizados, soluções customizadas, contato pessoal e aprendizado contínuo. (LUECKE, 2008).

### *2.2.6 Efeito de rede*

A estratégia efeito de rede consiste no valor em que determinado produto aumenta conforme mais produtos são vendidos e a rede de usuários aumenta. Cabe à empresa, para ter êxito com esse tipo de estratégia, ter a capacidade de ser pioneira e tornar-se a provedora dominante do mercado onde está inserida. Sendo assim, haverá pouco espaço disponível para concorrentes. (LUECKE, 2008).

A definição da estratégia mais adequada para uma determinada empresa é de suma importância, pois para cada estratégia existe um caminho a ser seguido, não devendo estes ser confundidos, para que fique claro aos clientes o valor que a empresa oferece.

Após está análise, de qual o(s) tipo(s) de estratégia(s) a ser (em) adotada(s), a empresa tem maior chance de criar a vantagem competitiva no mercado e frente aos seus concorrentes.

### *2.3 As cinco forças de Porter*

Conforme Porter (1996), a estratégia das indústrias deve garantir a maior rentabilidade da empresa frente a seus concorrentes, e a avaliação da concorrência é feita com base nas cinco forças competitivas, que são determinantes a rentabilidade.

A pesquisa foi conduzida com base no modelo das cinco forças de Porter (1996), assim a seguir serão detalhadas cada uma das vertentes das cinco forças.



Figura 5 – O Modelo das Cinco Forças de Porter

Fonte: PORTER (1996, p. 23)

A livre concorrência direciona a maximização das vantagens para o consumidor e para a sociedade como um todo. Investimentos em novos atrativos estão inteiramente ligados à intensidade das forças competitivas. Porter defende que uma empresa, para melhor competir num determinado segmento estratégico, ou indústria, deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo.

A pressão coletiva destas cinco forças determina a habilidade das firmas em uma indústria de ganhar, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital. A pressão das cinco forças varia de indústria para indústria. (p. 33)

### *2.3.1 Rivalidade entre concorrentes*

A rivalidade entre concorrentes refere-se à disputa de participação do mercado entre as empresas concorrentes. A principal análise da rivalidade é a definição da atividade – indústria / segmento – tanto no âmbito do produto quanto no geográfico. É imprescindível também identificar as estratégias dos concorrentes.

As empresas podem competir em dimensões diferentes, relacionadas ou não ao preço, o ideal é analisar qual a melhor forma de competição. No entanto as principais concorrências são baseadas em preços, que agem diretamente sobre a clientela, através de medidas agressivas de captação em curto prazo, dessas clientelas.

### *2.3.2 Poder de barganha dos fornecedores*

Os fornecedores podem reduzir as margens de lucros obtidas por uma empresa quando atuam em um mercado concentrado e quando a empresa está comprometida com o processo de qualquer tipo, sendo o seu poder potencialmente elevado.

Um alto poder de barganha dos fornecedores compõe um importante fator de estrangulamento de rentabilidade da indústria, os principais elementos de negociação são produto e a entrega, devido à exclusividade por parte do fornecedor e ao peso decisivo no preço final.

### *2.3.3 Poder de barganha dos clientes*

O poder de barganha dos clientes não depende apenas de melhores condições de preços. A negociação com clientes aumenta quando atuam em um mercado concentrado e quando a empresa esta comprometida com fatores que

influenciam a transação. Segundo Besanko *et al* (2000, p. 363-364), os fatores que influenciam o poder de negociação dos clientes são:

- Concentração relativa entre a indústria em que atua o cliente, e a indústria da empresa;
- Volume de compras;
- Disponibilidade de substitutos do produto oferecido pela empresa;
- Investimentos ao relacionamento empresa-cliente;

As empresas precisam constantemente se adequar de forma satisfatória, para continuar ativas e operando, planejar ações é vital, preparar-se para as reações externas, priorizando clientes.

#### *2.3.4 Ameaça de novos entrantes*

A entrada de novos concorrentes tem efeito imediato, prejudicam as empresas atuantes em diversas maneiras. Os novos entrantes conquistam uma quantia da demanda, passando a dividir o mercado com empresas já estabelecidas, reduzem a concentração de mercado, reduzindo as margens obtidas e intensificando a rivalidade interna.

A ameaça de novos entrantes está diretamente relacionada às barreiras de entrada existentes, que podem ser estruturais – resultantes da tecnologia para competir – ou estratégicas – escolhas de novas estratégias de competição.

O Governo pode desempenhar uma importante função indireta e determinante, colocando barreiras a novos entrantes, através de controle como regulamentações de segurança e padrões ambientais. Pode ainda limitar ou coibir a entrada de novos entrantes através de requisitos de licenciamento e acesso limitado a matéria-prima.

### 2.3.5 Ameaça de produtos substitutos

Os principais elementos da ameaça de produtos substitutos são as novas tecnologias e novos conceitos, pela substituição de tecnologia e conceitos ultrapassados. Os produtos substitutos devem ser avaliados sob o ponto de vista do cliente, e não sob o ponto de vista da indústria.

A ameaça de produtos substitutos é semelhante à ameaça de novos entrantes. Produtos substitutos reduzem a demanda e intensificam a rivalidade interna, diminuindo as margens de lucro.

## 2.4 Visão Baseada em Recursos

A partir da década de 80, surgiram duas linhas de estudos estratégicos (CARVALHO, GRZEBIELUCKAS, 2006). O paradigma dominante consistia na abordagem das forças competitivas, desenvolvida por Michel E. Porter (1980) (KRETZER; MENEZES, 2006). Para Porter (1980) as ações de uma firma podem criar posições defensivas contra forças competitivas – o que este chama de “cinco forças”.

Analogamente, introduzindo o termo barreiras de posição de recursos, a segunda linha de estudos estratégicos é a Visão Baseada em Recursos (VBR). Esta perspectiva postula que as empresas atingem desempenho superior ao desenvolver habilidades e possuir recursos raros, de difícil imitação e valorizados. Essa corrente de pensamento inclui Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993), Teece, Pisano e Shuen (1997), entre outros, e baseia-se no trabalho de Penrose (1959) (CARVALHO, GRZEBIELUCKAS, 2006).

Neste contexto, cresce, nos anos 1990, o interesse em explicar os pontos fortes (recursos/habilidades, aprendizado coletivo etc.) da firma individual e também explicar como estes afetam o desempenho dos competidores; como a idéia de competência essencial é colocada na prática; como desenvolver a estratégia de diversificação; e assim por diante (COLLIS; MONTGOMERY, 1995 *apud* KRETZER; MENEZES, 2006).

Na discussão sobre as características, as funções e os fatores que influenciam o comportamento da firma, torna-se imprescindível uma análise das contribuições da economista Edith Penrose, elaboradas em “The theory of the growth of the firm”, de 1959 (KRETZER; MENEZES, 2006). Neste trabalho, Penrose (1959) (apud KRETZER e MENEZES, 2006) postula que as firmas não apenas se ajustam às condições ambientais necessárias para o sucesso de suas ações, mas, principalmente, sabem que podem alterá-las e que o ambiente não é independente de suas próprias atividades.

Wernefelt (1984) deu maior tento às ideias de Penrose, instituiu o termo Visão Baseada em Recursos para tratar os meios de se alcançar a vantagem competitiva por meio da perspectiva dos recursos fazendo um paralelo entre a visão tradicional baseada em produtos e a visão baseada em recursos, mostrando que, neste caso, novas perspectivas estratégicas podem ser visualizadas, principalmente para firmas que pretendam diversificar suas atividades em outros mercados. O estudo também trouxe evidências que indicaram um aumento da lucratividade das empresas, melhor explicado pela força de seus recursos do que pela sua posição de mercado (CARVALHO; GRZEBIELUCKAS, 2006).

Até os anos 80, as proposições acadêmicas não possuíam um modelo sistematizado que explicassem quais seriam os atributos dos recursos que poderiam ser valiosos e sustentáveis para a empresa. A partir da década seguinte, com o desenvolvimento da VBR, Barney (1991), afirma que uma empresa possui vantagem competitiva sustentável quando é implementada uma estratégia de criação de valor que ainda não foi praticada por nenhum de seus concorrentes atuais ou potenciais e quando essas firmas são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia (CARVALHO; GRZEBIELUCKAS, 2006).

Segundo Barney e Hesterly (2007) a VBR é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva. Recursos, no modelo VBR, são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias, incluindo todos os ativos, competências, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento e outros fatores controlados pela empresa (BARNEY, 1991). Destacar esta definição é importante, pois mostra que a VBR não está somente ligada à competitividade, ou vantagem competitiva,

mas, o conceito pode delinear o alcance de metas preestabelecidas com base em regulações e indicadores governamentais, característicos da prestação de serviço em regime de concessão pública.

Capacidades são um subconjunto dos recursos de uma empresa que a permite aproveitar por completo outros recursos que controla. Ou seja, as capacidades sozinhas não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, mas permitem que utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2007).

De acordo com Barney e Hesterly (2007), os recursos e capacidades de uma empresa podem ser classificados em quatro amplas categorias: (1) recursos financeiros, que incluem dinheiro de acionistas, credores e de bancos; (2) recursos físicos, abrangem toda a tecnologia física utilizada em uma empresa (como plantas e equipamentos); (3) recursos humanos, incluem treinamento, experiência, visão individual dos gerentes e dos funcionários em uma empresa e (4) recursos organizacionais que incluem a estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, formados pelas normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos de modo produtivo.

Segundo Peteraf (1993) os recursos essenciais que proporcionam a vantagem competitiva deverão ser escassos, únicos e com eficiência superior; devem ter imobilidade imperfeita, difícil imitação ou substituição e limitarem a competição, *ex ante* onde a posição de destaque na indústria, com relação à posse de seus recursos superiores não deve despertar concorrência pelos recursos e *ex post*, uma vez adquiridos ou acumulados devem ser difíceis de serem imitados.

Tal perspectiva é recente e vê os recursos como o fundamento para a estratégia da firma. Esta abordagem considera as competências, as capacidades (*capabilities*) e as habilidades como sendo a base de conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e do retorno (lucratividade) das firmas, a longo prazo ou de vida longa. O objetivo principal da perspectiva baseada em recursos é explicar a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que se refere aos recursos do lado da firma (recursos internos). Sua contribuição básica é uma análise minuciosa das condições sob as quais os recursos gerem retornos, ou seja,



heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos geradores de retornos para a firma (KRETZER; MENEZES, 2006).

Para Barney e Hesterly (2007) é possível identificar as forças e as fraquezas internas de uma empresa por meio do modelo VRIO. O modelo VRIO diz respeito a quatro questões sobre um recurso ou capacidade que determinam seu potencial competitivo: as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização.

Quanto ao potencial de valor os recursos devem ser capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças expostas no ambiente de tal forma que permita à empresa obter redução de custos ou incremento de receita. Quanto à raridade os recursos devem ser tão raros quanto as empresas competidoras numa determinada indústria para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Quanto à imitabilidade, empresas que não possuem um determinado recurso devem enfrentar dificuldade financeira para obter vantagem competitiva em relação àquelas que já possuem o recurso, devido a condições históricas únicas (pioneirismo de algumas empresas frente ao recurso), ambiguidade causal (ignorância da utilização correta do recurso) ou simplesmente por complexidade social (cultura da empresa, reputação entre fornecedores e clientes). Quanto à organização, a empresa deve estar estruturada com políticas e procedimentos para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar (BARNEY, HESTERLY, 2007).

De acordo com a VBR de Barney (1991), a construção e gestão de recursos – que são raros, valiosos, não substituíveis e difíceis de imitar – pode tornar-se fonte de vantagens competitivas sustentáveis da firma e responsáveis por maior desempenho da organização (SÁ, 2009). Este trabalho é uma tentativa de usar essa lógica para entender o comportamento dos recursos nas concessionárias de água e esgoto e possibilitar o aumento de seu desempenho por meio da construção e gestão desses recursos.

Existe um desafio em gerar e manter recursos que sejam, ao mesmo tempo, dinâmicos na adequação aos diferentes contextos ambientais, formando competências dificilmente imitáveis (CARVALHO, GRZEBIELUCKAS, 2006).

Como este trabalho foi realizado em uma empresa do setor público cabem algumas adaptações na busca de um conceito mais aplicável à realidade a ser

estudada. No caso do setor público a agregação de valor percebida pelo cliente, torna-se tão importante quanto o próprio desempenho organizacional, pois a finalidade da existência de uma organização pública é, antes mesmo de ter um bom resultado financeiro, cumprir com seu papel social, visando ao bem público e ao interesse da sociedade (QUINTANA, 2009).

As variações no desempenho de uma organização derivam de inúmeros fatores: como formatos institucionais e políticos, clara divisão de responsabilidades entre as esferas governamentais, alocação de recursos financeiros e o tamanho do Estado em termos de habitantes, levando em conta as organizações públicas (CARMELI; COEHN, 2001 *apud* SÁ, 2009).

Neste âmbito, os debates a respeito dos modelos de administração pública têm sido permeados pelo entendimento de qual tamanho ou missão o Estado deve ter e como ele deve se relacionar com a economia (ou o mercado) e a sociedade (os cidadãos) (SÁ, 2009).

No campo da estratégia ganham destaque os recursos (competências, cultura organizacional, rotinas, processos, procedimentos, gestão dos recursos humanos, treinamento etc.) vistos como responsáveis por resultados diferenciados entre as empresas (BARNEY, 1986).

Tais recursos sem uma ligação explicitam à VBR, foram alvos das reformas gerenciais, que trouxeram à tona a necessidade de mudança cultural e de comportamento dos agentes e dirigentes públicos pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações públicas, de capacidades e habilidades (BRASIL, 1995; PACHECO, 1999; LIMA, 2007).

Porter (1980) afirma que um equacionamento entre as cinco forças competitivas: rivalidade entre os concorrentes, barreiras à entrada de concorrentes, produtos substitutos, poder dos compradores, poder dos fornecedores, conduzem a uma vantagem competitiva dentro do setor, de maneira a definir as estratégias competitivas e as atividades para atingir os objetivos da organização.

Prahalad e Hamel (1990, p. 81), ressaltam que para se obter vantagem competitiva é preciso construir *core competencies* de longo prazo.

### 3 O BRASIL NO CENÁRIO ECONÔMICO E A ATIVIDADE PORTUÁRIA

Os portos, que podem ser traduzidos como o termômetro que mede a temperatura econômica de um país (VIEIRA; CAVEDON; DIEHL, 2009), constituem um dos pressupostos infraestruturais que proporcionam o efetivo progresso econômico aos Estados, devido à sua função de suporte à comercialização, controle e fiscalização das atividades de entrada e saída de produtos que, nos últimos anos, aumentou de forma expressiva, gerando boas expectativas.

Em 2005, a demanda do transporte marítimo no comércio global alcançou um recorde de 7,11 bilhões de toneladas de cargas transportadas<sup>1</sup>. Por sua vez, a frota mercante mundial aumentou para 960 milhões de toneladas de porte bruto (TPB) no início de 2006, um evidente acréscimo de 7,2% (CASTRO JÚNIOR, 2009, p. 42).

De acordo com Castro Júnior (2009, p. 42), o percentual de participação do MERCOSUL no transporte marítimo mundial, nesse quadro, foi de 6,6%. Observou-se, também, uma demanda maior por serviços de transportes marítimos por longo período, em face das distâncias entre portos de origem e destino e do maior comércio decorrente de produtos das novas indústrias sediadas em países do extremo Oriente, especialmente na China. As exportações usando contêineres do Brasil para a Ásia foram de cerca de 400.000 TEUs em 2005, e o tráfego entre a Europa e o Caribe e a América do Sul foi de 2,8 milhões de TEUs em 2005 (CASTRO JÚNIOR, 2009, p. 42).

No Brasil, observa-se um grande crescimento no fluxo das operações de carga e descarga de produtos. Como bons exemplos de melhora no alcance de resultados, ambos em Santa Catarina, destacam-se o Porto de Itajaí que atingiu um aumento de 39% na movimentação de contêineres e de 9% em São Francisco em 2003, comparando-se ao resultado de 2002. Ao todo, englobando as cargas transportadas por contêineres e as embarcadas no sistema *break bulk*, o volume de

---

<sup>1</sup> “Compreende sua frota mercante, seus complexos portuários, o reparo e a construção naval, o pessoal envolvido com a atividade marítima e fluvial e toda a logística da orla do mar e das hidrovias. Incluindo-se ainda a esse complexo infra-estrutural, a exploração do mar.” (PORTO DA LUZ *apud* CASTRO JÚNIOR, 2009, p. 53).

cargas no terminal itajaiense cresceu 21%. Enquanto o de São Francisco atingiu um aumento de 11% (CASTRO JÚNIOR, 2009, p. 46).

No entanto, apesar desse significativo aumento da entrada e saída de produtos pelas estruturas portuárias e de transporte aquaviário, a participação brasileira no cenário internacional é ínfimo, visto que o percentual de suas transações não representa sequer 1% do valor total comercializado de produtos a nível internacional. Um dos problemas apontados para essa pouca participação no cenário externo são os gargalos infraestruturais que emperram o desenvolvimento do potencial brasileiro, o que provoca, portanto, a necessidade de ampliar a infraestrutura e a logística portuária e marítima nacional, visto que o Brasil conta com 8.500 km de extensão de costa marítima (CASTRO JÚNIOR, 2009, p. 51).

Como reflexos dessa limitação estrutural brasileira, ao longo desses últimos anos, o Brasil acumula episódios que merecem destaque:

Em 2004, a EMBRACO, empresa multinacional de Santa Catarina, teve que fretar dois aviões e pagar 300 mil dólares para entregar compressores nos Estados Unidos e não perder o cliente, pela ineficiência do poder marítimo, pois o cumprimento dos contratos, incluindo-se o prazo de entrega é requisito básico nas vendas internacionais.

A Volkswagen deixou de exportar grande quantidade de veículos pelo mesmo problema. A greve do Porto de Paranaguá, fruto da ineficiência administrativa do governo do Estado do Paraná, através da má gestão do Porto, foi outro exemplo da fragilidade do Poder Marítimo, com filas de caminhões de 80 km, uma afronta ao desenvolvimento nacional (CASTRO JÚNIOR, 2009, p. 53).

Neste sentido, o desafio é a formação de uma gestão estratégica que alie o desenvolvimento econômico das atividades dos portos, tendo em vista a própria perspectiva de amplo crescimento frente às carências expressas e o aumento dos parques industriais no país, ao posicionamento competitivo das empresas.

### 3.1 Desenvolvimento Portuário

O transporte sobre a água tem sido utilizado pela humanidade desde os “tempos imemoriais”, conta Collyer (2008, p.23).

A estrada natural, que cobre mais de dois terços do globo terrestre, tem sido sabiamente utilizada e o transporte marítimo e os portos têm muito contribuído para o engrandecimento das nações e para o progresso da humanidade. Na atualidade, ‘com grande o incremento das trocas internacionais, essa contribuição alcançou importância jamais vista’. Entre 2003 e 2007, o comércio internacional cresceu 21% ao ano e as exportações mundiais alcançaram US\$ 12 trilhões em 2006. (COLLYER,2008, p. 23).

Para Castro Junior, (2007), “não há país que disponha de litoral e não identifique interesses no mar” (p.47). O autor distingue o transporte marítimo como, o mais antigo e a maior via pela qual se transportam as mercadorias que ligam vários países, aproximando pessoas e culturas dos mais diversos cantos do mundo.

No Brasil, os navios transportam mais de 95% das mercadorias movimentadas do comércio exterior. Avaliando que o porto é o destino de todo navio, pode-se concluir que pelos portos passam cerca de um quarto do PIB brasileiro, só em cargas destinadas ou oriundas do exterior. (COLLYER, 2008, p.24).

O modal aquaviário, no Brasil, possui um dos menores custos para o transporte de cargas<sup>2</sup>. Dessa forma, com uma costa de 8,5 mil quilômetros navegáveis, o setor portuário brasileiro, movimenta por ano, cerca de 700 milhões de toneladas de mercadorias e responde sozinho, por mais de 90% das exportações. (SEP/PR, 2007).

De acordo com Santos Neto e Ventilari (2000):

a aceleração da globalização da economia mundial aponta, também para uma política de livre comércio, aumentando a importância dos portos para o Brasil. Da infraestrutura e dos serviços portuários dependem as exportações brasileiras para ganharem mercados mundiais. Os portos são, portanto, um setor vital para nossa vida econômica. (p.19).

---

<sup>2</sup> De acordo com estudos desenvolvidos pela Coppead(Instituto de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ), o modal aquaviário possui um dos menores custos para o transporte de cargas no Brasil, perdendo apenas para o transporte dutoviário e aéreo. (SEP - 2008).

O papel dos portos brasileiros sempre foi de extrema relevância para o desenvolvimento nacional. Segundo Collyer (2008, p. 24), a história começou com o descobrimento, onde Pedro Álvares Cabral, chamou de Porto Seguro<sup>3</sup> o primeiro local de abrigo e entreposto de cultura.

Com o intercâmbio obrigatoriamente marítimo, entre Colônia-Metrópole, cresce a importância dos portos, “pois muitos deles deram origem a novas cidades, [...] pela riqueza que por eles transitava, como em Salvador, Ilhéus, Rio de Janeiro e Santos.” (p.24)

Em 28 de janeiro de 1808, como primeiro ato do recém-instalado governo Português, acontece a abertura dos portos às embarcações de outras bandeiras.

Essa ordem contida na Carta Régia ficou conhecida como ‘A Abertura dos Portos às Nações Amigas’. (COLLYER, 2008; SOUZA JUNIOR, 2008).

Por esse diploma era autorizada a abertura dos portos do Brasil ao comércio com as nações amigas de Portugal, do que se beneficiou largamente o comércio britânico. [...] O texto marcou o fim do Pacto

Colonial, o qual na prática obrigava a que todos os produtos das colônias passassem antes pelas alfândegas em Portugal, ou seja, os demais países não podiam vender produtos para o Brasil, nem importar matérias-primas diretamente das colônias alheias, sendo forçados a fazer negócios com as respectivas metrópoles. (SEP – PORTOS DO BRASIL, 2009).

Collyer (2008), explica que as operações eram rudimentares e lentas; “as mercadorias embarcavam e desembarcavam nas costas dos primeiros estivadores brasileiros – certamente escravos – que utilizavam precárias pontes de madeira, ou trapiches.” (p.26). Para Castro Junior, (2009, p. 257), a abertura dos portos às nações amigas, “possivelmente se trata da primeira grande intervenção do Estado no domínio econômico em terras brasileiras.”

A derrota e renúncia de Napoleão, fez com que, em 1814, o Príncipe Regente, estendesse através de Decreto (sem número) a autorização para a entrada e saída dos navios de todas as nações. A Proclamação da Independência, em 1822, foi outra ocasião marcante para o Brasil, pois proporcionou uma nova abertura dos portos. (COLLYER, 2008, p. 26) Essa abertura, segundo Souza Junior (2008),

---

<sup>3</sup> “Àquele primeiro local de abrigo e entreposto de cultura, Pedro Álvares Cabral chamou de Porto Seguro, unindo, provavelmente sem saber, mas com *feeling* de marinheiro, os sentidos etimológico (passagem, porta) e figurativo (abrigo, refúgio) fornecidos pelo termo latino *portus*.” (COLLYER, 2008, p. 24- 25)

“provocou um sensível aumento na frequência dos navios aos portos brasileiros.”  
(p.46)

Ainda para Collyer (2008), as primeiras concessões sucederam quase meio século depois, com o Decreto n° 1.746, de 13 de outubro de 1869, que deu poderes ao Império para contratação de construção de docas e armazéns, nos portos; e estabelecia que:

as empresas contratadas se tornariam concessionárias e, como forma de compensação pelos recursos investidos, explorariam os serviços de docas e armazéns portuários por prazo não superior a 90 anos; nesse período poderiam cobrar tarifas dos usuários, em valores aprovados pelo Governo Imperial. Com se vê, já no último terço do século XIX, a lei brasileira permitia a administração e a exploração, por particulares, dos portos nacionais. (p. 27).

Uma nova fase para os portos é estabelecida com o Governo Vargas. Foi com a publicação dos Decretos de n° 24.447e n° 22.511, de 22 e 29 de junho de 1934, que se iniciou a sistematização da legislação portuária nacional. (SOUZA JUNIOR, 2008; COLLYER, 2008). O Decreto de n° 24.447, previa que a administração do porto, poderia ser por vinculação direta do Governo Federal, ou por concessionário, ou arrendatário; e atribuiu competência ao Ministério de Viação e Obras Públicas (MVOP), para obras em benefício dos portos, bem como a exploração comercial, o que era feito pelo Departamento Nacional de Portos e Navegações (DNPN). (COLLYER, 2008, p. 29).

Souza Junior (2008, p. 55), salienta que foi nesse período que o conceito de autarquia foi agregado à cultura administrativa brasileira. A partir desse modelo administrativo, o Decreto-Lei n° 6.166, alterou o DNPN, em Departamento Nacional de Portos, Rios e Canais – DNPRC. (COLLYER, 2008; SOUZA JUNIOR, 2008).

Com a Lei n° 4.213, de 1963, o Departamento Nacional de Portos, Rios e Canais, foi reorganizado, e passou a se chamar Departamento Nacional de Portos e Vias Navegáveis – DNPVN, que segundo Souza Junior, tinha a “competência de superintender, orientar e fiscalizar a política de portos e vias navegáveis da União.”(COLLYER, 2008; SOUZA JUNIOR, 2008).

No ano de 1975, a Lei n° 6.222, extinguiu o DNPVN, concedeu ao Poder Executivo a criação a Empresa de Portos do Brasil S.A., Portobrás. O objetivo da criação da Portobrás, para Rebelo (*apud* COLLYER, 2008, p.29) foi “pulverizar a administração dos portos, que era considerada demasiadamente centralizadora”. No

entanto, a descentralização esperada não aconteceu, visto que “a empresa passou a controlar 25 portos, dos quais, 15 eram administrados por oito companhias de docas e dez por ela própria”. (COLLYER, 2008, p. 29).

Esse é um período de marcante ineficiência nos portos brasileiros, afirma Kappel (2005, p.1).

A Portobrás explorava os portos através de subsidiárias, as Companhias Docas, tendo também assumido a fiscalização das concessões estaduais e, até mesmo, dos terminais privativos de empresas estatais e privadas, aumentando muito, com isso, a burocracia nos portos.

Para Collyer (2008, p.58), “as verdadeiras reformas e a modernização do setor portuário”, aconteceram em 1990. A Lei nº 8.029, de abril de 1990, extingue a Portobrás, e passa a política portuária transitoriamente, à competência da Secretaria de Transportes Aquaviários (STA) e ao Departamento Nacional de Transportes Aquaviários (DNTA). No entanto essa situação não dura muito, pois em 1991, o Governo Federal encaminhou um projeto de lei que busca a modernizar os portos, que resultou na Lei 8.630, conhecida como Lei de Modernização Portuária – LMP (COLLYER, 2008, p. 29, 30).

Nesse sentido, a partir da edição da Lei, para Kappel (2005), “se inicia o embate sobre a reforma portuária no Brasil, que é tida como requisito básico para a retomada do crescimento econômico.” (p.1).

Um estudo de GEIPOT, Ministério dos Transportes e do Banco Mundial (*apud* Collyer 2008), aponta dentre outros, “os avanços mais significativos e os resultados imediatos da implementação da Lei de Modernização dos Portos” (p.60):

a) implantação dos Conselhos de Autoridade Portuária; b) extinção do monopólio das administrações portuárias nos serviços de movimentação de cargas nos cais públicos que passaram a ser realizados por empresas privadas; [...] e) possibilidade de a União concentrar os investimentos públicos em obras de infraestrutura, deixando sob a responsabilidade da iniciativa privada os investimentos relativos a superestrutura, aparelhamento portuário, recuperação e conservação das instalações; f) quebra do monopólio dos sindicatos de trabalhadores avulsos no fornecimento e escalação da mão-de-obra para as operações portuárias.

Não há dúvida, de que a modernização tecnológica dos portos brasileiros foi consentida pela privatização operacional dos portos. A lei garantiu aos interessados, através de licitação, o direito de construir, reformar, ampliar, melhorar, arrendar e



explorar instalação portuária, que está regulamentado no art. 4º e seus parágrafos, da LMP.

Apesar dessa previsão, após a LMP, nenhuma concessão a entidades privadas foi estabelecida. (COLLYER, 2008, p. 61) Dessa forma, Collyer (2008) ressalta que, “a única concessão da administração portuária para uma entidade privada no Brasil é a Companhia Docas de Imbituba (SC), estabelecida antes da aprovação da Lei dos Portos e que terminará em 2012” (p.61)

A criação do CAP – Conselho de Autoridade Portuária, exigida pela Lei n.8.630, também é um importante mecanismo de discussão abrangendo todos os segmentos envolvidos na atividade portuária, este conselho tem a competência de estabelecer normas de regulamentação e de procedimento para operação portuária (KAPPEL, 2005, p.1).

Compreender a atividade portuária como um sistema complexo, que envolve várias atividades, com um sistema de logística e prática própria, é o maior desafio imposto pela LMP.

Uma nova fase desponta com a Emenda Constitucional nº8/95, que modifica o artigo 21 da Constituição Federal, surge formalmente às Agências Reguladoras no Brasil. No sentido de instituir um novo modelo estatal, a Constituição Federal, prevê no artigo 174, a criação de Agências Reguladoras em todo Brasil.

O órgão regulador da atividade portuária, no Brasil, é a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ). Criada oito anos após a edição da Lei LMP, pela Lei nº 10.233, de 05/06/2001, a ANTAQ:

[...] é entidade da Administração Federal Indireta, submetida ao regime autárquico especial, com personalidade jurídica de direito público, independência administrativa, autonomia financeira e funcional, vinculada ao Ministério dos Transportes, com sede no Distrito Federal, podendo instalar unidades administrativas regionais e tem como finalidade regular os transportes de navegação fluvial, de travessia, de apoio marítimo, de apoio portuário, de cabotagem e de longo curso. Visa regular, ainda, os portos organizados, os terminais portuários privativos, o transporte aquaviário de cargas especiais e perigosas. (CASTRO JUNIOR, 2007, p. 554).

A atividade portuária no Brasil, de acordo com a ANTAQ, está sendo “ajustada às necessidades do país, modernizadas e preparadas para competir em igualdade de condições com os portos internacionais renomados.” A criação da ANTAQ traz um novo formato à gestão portuária, competindo a ela reger e fiscalizar

a atividade portuária, “de modo que essa venha a ser executada com os atributos pertinentes a uma atividade pública, sem desconsiderar os interesses privados nela existentes.” (ANTAQ, 2005).

A produtividade da operação, nos dias de hoje, “é condição fundamental para o atual sucesso da atividade portuária”, anota Kappel (2005, p.1).

De acordo com a ANTAQ, cabe aos gestores dos portos, avaliar o desempenho operacional dos serviços portuários, e tomar medidas cabíveis para um melhor atendimento.

O mercado europeu depende quase 100% do transporte aquaviário, com isso a administração pública dos países, estados e municípios dão grande apoio ao setor aquaviário. Dessa forma (OLIVEIRA, 2006), define que no continente europeu não há muita parceria público-privada, no sistema portuário, mas há colaboração da iniciativa privada em alguns projetos para o seu crescimento.

Em análise ao caso norte-americano, Castro Junior (2008, p.48), anota que assim como o brasileiro, o governo federal norte-americano, não possui recursos para arcar com obras de modernização portuária, de forma que “governos estaduais e locais devem atuar em parceria com a iniciativa privada para expandir a infraestrutura portuária”.

## 4 HISTÓRIA DO PORTO DE SANTOS

O Porto de Santos foi fundado em 1532, por Brás Cubas<sup>4</sup>. Porém, apenas com a abertura dos portos ordenada por Dom João VI em 1808, as relações comerciais e a navegação foram ampliadas. O marco oficial da inauguração do Porto de Santos foi em 2 de Fevereiro de 1892, quando a então Companhia Docas de Santos (CDS), entregou à navegação mundial os primeiros 260 metros de cais, na área hoje denominada de Valongo.

### 4.1 Origem do Porto de Santos

Pode-se dizer que a origem do Porto de Santos, pode ser dividida em dois grandes períodos, o primeiro vai de 1532 a 1888, quando as instalações eram precárias e havia baixa movimentação de cargas, e o segundo que se iniciou em 1888, caracterizada por três tipos de administração: monopólio privado, monopólio público e ambiente concorrencial.

O Primeiro período o porto era tomado por velhos trapiches e construções antigas, fincados em terrenos lodosos, porta de entrada e local de proliferação de inúmeras doenças. Sua movimentação era baseada principalmente no açúcar, porém, com a substituição das áreas canavieiras por plantações de café, este passou a ser o principal produto de movimentação, impulsionando as atividades.

Outro fator importante foi o ramo de construção, com o aumento da movimentação, evidenciou-se a precariedade das instalações e a necessidade de obras.

O Segundo período e o considerado divisor de águas inicia-se em 1888, quando a firma Gafrée, Guinle & Cia, posteriormente transformada em Companhia Docas de Santos – CDS foi autorizada a explorar o porto. Em 1980, ao término do contrato, após a intervenção do governo federal, a empresa passou a ser chamada

---

<sup>4</sup> Brás Cubas – Integrante da expedição portuguesa de Martim Afonso de Souza, que chegou ao Brasil em Janeiro de 1531.

Companhia Docas do Estado de São Paulo – CODESP, empresa de economia mista, de capital majoritário de União. .

A década de 90 foi marcada por profundas transformações no porto santista, físicas e estruturais. De acordo com Oliveira (2006) “as mudanças físicas foram possíveis graças à injeção de recursos do BNDES, dos investidores japoneses do Fundo Nakasone e da própria CODESP”.

A partir de 1993, com a Lei de Modernização dos Portos, a CODESP deixa de ser a única operadora portuária, e passa para a iniciativa privada, arrendatários e operadores, ficando somente com a administração do Porto.

#### 4.2 Privatização do Porto

A partir da promulgação da Lei Portuária brasileira criada em 1993 - Lei de Modernização dos Portos - Lei nº 8.630/93 - a privatização dos portos promoveu uma reestruturação da atividade portuária, rompendo com o monopólio estatal e provendo modernização ao sistema portuário brasileiro, com base nas leis de mercado e desestatização. A importância do processo de privatização da infraestrutura portuária trouxe boas oportunidades às empresas privadas, hoje o desafio é analisar e definir a melhor alternativa de transporte e logística combinando custo e qualidade. Segundo a CODESP, terminal de uso privado ser refere a “área, com cais, dentro do Porto Organizado, pertencente à Autoridade Portuária, arrendada a terceiros (de seu uso exclusivo) ou cujo cais, pelas suas características, seja utilizado exclusivamente pela empresa arrendatária” (p.1).

A partir da Lei de Modernização Portuária, criou-se o CAP – Conselho de Autoridade Portuária, representado por diversos setores econômicos portuários – Governo, Operadores Portuários, Trabalhadores e Usuários Portuários – atuam como mediadores normatizadores e reguladores dos portos, buscando melhoria e promoção.

## 5 A EMPRESA E SEUS NOVOS CONCORRENTES

### 5.1 Empresa A

A Empresa A iniciou suas atividades em 1997, com a finalidade de participar do leilão de arrendamento do Terminal de Contêineres de Santos. Desde que assumiu as operações deste que atualmente é o maior terminal de contêineres da América do Sul, já investiu cerca de R\$ 2,8 bilhões, em aquisições, expansões e melhorias de suas atividades e ainda novos equipamentos. Em dezembro de 2008, fechou o ano com movimentação acumulada superior a 8 milhões de TEU's e 5,3 milhões de unidades.

Esta localizada na margem esquerda do Porto de Santos, posição considerada privilegiada por combinar vantagens geográficas da baía de Santos à influência comercial e industrial da região sudeste, que responde por 57% do PIB brasileiro, segundo dados divulgados pelo IBGE em 2005.

Desde a privatização, a movimentação determinada por um índice que mede o número de contêineres movimentados por hora (MPH<sup>5</sup>) passou de 11 mph para 55 mph, uma das médias mais altas no mundo. Em um país onde há defasagens na infraestrutura portuária, essa agilidade é fundamental, pois reduz o tempo de espera dos navios e garante maior fluidez ao escoamento das mercadorias.

A empresa adota um modelo de gestão baseado na combinação de alta eficiência com preços competitivos. Além de oferecer os salários mais altos do mercado santista.

---

<sup>5</sup> MPH – Sigla que significa Movimento por Hora. Indicador operacional mais importante de um terminal de contêineres, por ser o principal fator para garantir uma maior movimentação ao longo do ano.

## 5.2 Empreendimento 1

O Empreendimento 1 foi constituído em Janeiro de 2007, com o objetivo específico de construir e operar um terminal portuário de contêineres e granéis líquidos, localizado na área do Porto Organizado de Santos, ocupando uma superfície de 342.020 m<sup>2</sup>.

A empresa tem como sua controladora um grupo europeu que possui mais de 20 anos de experiência em operação portuária, participa diretamente da implantação e operação de terminais portuários, em países como Bélgica, Espanha, Turquia, Itália, Rússia e França. O Empreendimento 1 recebe de sua controladora, suporte técnico e financeiro necessário à implantação de seu terminal na área do Porto Organizado de Santos.

O empreendimento 1 será implementado em duas fases, sendo que na 1<sup>a</sup> fase serão movimentados cerca de 1,1 Milhões de TEU's. Em operação serão gerados cerca de 1.500 empregos diretos e outros 9.000 indiretos. O investimento total no terminal, incluindo construção, equipamentos, remediação e estudos ambientais, será de R\$ 1,6 bilhão, tornando-o desta forma um dos mais modernos do mundo, oferecendo serviços de padrão mundial, aproveitando todos os fatores competitivos proporcionados pelo Porto Organizado de Santos.

O Terminal será implantado dentro de uma área utilizada por mais de 50 anos como descarte de resíduos do Porto de Santos, ação responsável pela contaminação de aproximadamente 680mil m<sup>3</sup> de solo, que serão devidamente tratados e descontaminados antes da implantação do Terminal.

O Terminal devera iniciar suas operações no primeiro semestre de 2012, contará com três berços de atracação para navios de até 9.000 TEU's, além de uma área de tancagem para granéis líquidos e pátios para armazenagem de contêineres.

O projeto tem como premissas básicas:

- Viabilidade econômica;
- Remediação da área do antigo lixão da Alemoa-Porto,

- Recuperação da vocação portuária;
- Respeito ao meio ambiente;
- Segurança e eficiência operacional;
- Contratação de mão de obra e serviços locais - componentes que permitirão, através de ações coordenadas, alcançar uma melhor produtividade.

Esta ação pioneira no Brasil viabilizará a solução de um dos maiores passivos ambientais do Estado de São Paulo, permitindo a utilização da área de modo a proporcionar desenvolvimento com sustentabilidade socioeconômica e ambiental sem precedentes no setor portuário.

A principal missão do Empreendimento 1 é operar com eficiência e qualidade um moderno terminal portuário, gerando valor aos seus clientes e acionistas. E contribuir assim para o crescimento do comércio exterior, o desenvolvimento econômico do País, da cidade de Santos e de sua região, bem como tornar referência na operação portuária através de inovação contínua e gestão socioambiental responsável.

### 5.3 Empreendimento 2

O Empreendimento 2, está localizado na margem esquerda do Porto Organizado de Santos, e prepara-se para a construção e operação do maior terminal privado multiuso do Brasil.

Quando concluído, o terminal terá capacidade de movimentar 2 milhões de TEU's e 2 bilhões de litros de etanol, geração de 1.000 empregos diretos e 4.000 indiretos. Com previsão de iniciar suas atividades em 2013, o terminal absorverá investimentos de R\$2,3 bilhões, e contará com uma área total de 803mil m<sup>2</sup>, sendo 342mil m<sup>2</sup> de retroárea para armazenagem de cargas em geral, 60mil m<sup>3</sup> de tancagem de etanol e 72mil m<sup>2</sup> de área administrativa. Além de possuir 2 píeres e 1.100 metros de cais.

O Empreendimento 2 está alinhado com os interesses logísticos nacionais e internacionais, sobretudo em um momento em que o comércio internacional volta a demonstrar vitalidade em todas as partes do mundo. Com tecnologia de ponta e terminal de grande capacidade.



## **6 A ANÁLISE DO PORTO DE SANTOS E A RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES**

### 6.1 As cinco forças de Porter

Na apresentação nos capítulos anteriores da metodologia adotada, buscou-se demonstrar o alcance do modelo de Porter e os questionamentos e linhas de pesquisa que podem ser levantados para o setor de operações portuárias.

A rivalidade entre os concorrentes será analisada, demonstrando as estratégias possíveis para posicionamento frente ao novo ambiente competitivo do setor, atual e futuro considerando os novos entrantes, os dois grandes empreendimentos citados ao longo do trabalho.

O segmento de operações portuárias é em grande maioria formado por empresas concessionárias, que submete a grande influência de regulação.

#### *6.1.1 Rivalidade entre concorrentes*

Segundo Porter (1996), a competição tende a ser mais intensa quando o número de *players* que disputam o mercado é grande, fato que dificulta a formação de oligopolios, assim a rivalidade entre concorrentes trata puramente de uma disputa por melhores posições no mercado.

Na formação de barreiras de entrada, destacam-se as táticas de concorrência de preço, introdução de novos produtos, aumento de serviços e garantias, diferenciação de serviços, dentre outras.

No segmento de operações portuárias a tática de concorrência de preço somente poderá ser eficaz se aliada a diferenciação produtiva, ou seja preços baixos com mesma produtividade.

Entende-se como ponto principal de produtividade para um Terminal Portuário, a eficiência na operação de carga e descarga de navios, medida por um indicador chamado MPH.

A eficiência nas operações, está diretamente ligada a investimentos em equipamentos de operação portuária e software de gestão de última geração, além de espaço em retro-áreas de operação, e rapidez na operação integrada. Em resumo quanto menor o tempo de permanência do navio atracado, maior o valor agregado dos serviços para o cliente.

A empresa A, objeto do estudo, possui equipamentos de última geração, aliada a eficiente operação integrada no terminal Portuário, tornando-a melhor operação frente a seus concorrentes, fatos que confirmam sua liderança no mercado nacional.

Atualmente não utiliza a tática de preços como barreira a seus atuais concorrentes, apesar da constante preocupação com a redução de custos e melhoria das margens, além de constante acompanhamento de mercado.

O Porto de Santos, considerado o maior da América Latina, está localizado na região sudeste do país, a mais próspera economicamente, e oferece boas condições de acesso para navios de grande porte. Os maiores terminais santistas especializados na movimentação de contêineres também estão muito bem preparados para garantir um nível de serviço satisfatório para os seus clientes. Isso ocorre muito em função da qualidade dos equipamentos de movimentação de carga e do empenho dos gestores destes terminais para melhorar a sua *performance* operacional, através do acompanhamento dos Indicadores de Desempenho Portuário (ANTAQ).

Esta posição de destaque do Porto de Santos se confirma por meio da análise da quantidade de contêineres movimentada neste porto. Os terminais santistas apresentam a maior quantidade movimentada deste tipo de carga no Brasil e, quando comparados com os demais terminais especializados do país, a diferença é muito grande. No ano de 2004, Santos ultrapassou a marca de um milhão de contêineres movimentados em seus terminais e fechou o ano de 2010 com 1.757.203 unidades movimentadas. Nenhum outro porto brasileiro conseguiu atingir

esta marca, nem sequer estão se aproximando da quantidade de contêineres movimentada pelo Porto de Santos.

A introdução do uso de contêineres para o transporte de carga geral aumentou a dependência dos navios em relação à disponibilidade, nos portos, de equipamentos de movimentação e de serviços específicos para este tipo de carga. O crescimento do comércio internacional vem acompanhado de um aumento constante do tamanho das embarcações, o que acaba exigindo uma gama de serviços cada vez mais complexos a serem prestados pelos terminais especializados. Além disso, a competição entre produtores de mercadorias no mercado internacional leva a um aumento das exigências dos proprietários da carga em relação à eficiência operacional dos portos. Na busca por um melhor aproveitamento de seus recursos, os terminais portuários conseguem praticar preços menores do que a concorrência e obter ganhos de escala.

A *performance* operacional depende de fatores que podem estar relacionados seja com a disponibilidade de equipamentos, seja com questões administrativas, como agendamento de embarcações e caminhões ou disposição da carga no pátio de contêineres. Nesse sentido, para avaliar a *performance* dos portos em relação as suas operações e aos níveis de serviço ofertados é preciso medir os indicadores de desempenho, também conhecidos como KPIs (*Key Performance Indicators*), dos terminais portuários e, posteriormente, compará-los com indicadores de portos considerados referência no Brasil ou no exterior.

No Brasil, a Agência Nacional de Transporte Aquaviário (ANTAQ, 2011), através do seu Sistema de Desempenho Portuário, coleta informações referentes à operação dos portos cadastrados e, a partir daí, calcula os indicadores de *performance* que serão utilizados na tentativa de padronizar a avaliação do desempenho dos terminais portuários nacionais. Pode-se dizer que, dentre os inúmeros indicadores calculados pela ANTAQ, os mais importantes para a análise dos terminais de contêineres são os seguintes:

I) Tempo Médio de Espera para Atracação: tempo despendido pelos navios nas filas de espera para atracação nos terminais portuários; medição: horas por navio.

II) Prancha Média: velocidade com que se carrega um navio; medição: contêineres por hora.

III) Taxa Média de Ocupação dos Berços / Taxa de Ocupação: indicador do nível de saturação dos terminais portuários; medição: porcentagem do tempo em que o berço ficou ocupado por algum navio.

IV) Consignação Média: indicador da quantidade de contêineres movimentados por embarcação; medição: contêineres por navio.

O tempo médio de espera para atracação e a prancha média são indicadores que estão diretamente ligados aos níveis de serviço do terminal de contêineres. Os custos envolvidos numa operação em que a embarcação precisa estar parada são muito altos e, portanto, quanto melhor for o desempenho destes dois indicadores, menos tempo o navio fica parado no terminal ou na fila de espera. Já a taxa média de ocupação dos berços e a consignação média estão relacionadas com a eficiência interna do terminal. Dentre os ativos fixos de um terminal de contêineres, o berço e os equipamentos de movimentação de carga certamente são os mais importantes, pois são eles que determinam a capacidade de um terminal de receber navios, seja pelas dimensões da infraestrutura já instalada, seja pela disponibilidade de berço ou de equipamentos.

## **7 A ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA A, FRENTE AOS DESAFIOS DO SETOR**

### **7.1 Trajetória da Empresa A**

A Empresa A foi inaugurada em 1981 sendo o primeiro terminal brasileiro construído especialmente para movimentar contêineres.

A Empresa A é referência na operação de contêineres na América do Sul. Atualmente conta com três terminais de contêineres: em Santos (SP), em Imbituba (SC), e Vila do Conde, em Barcarena (PA), além de um terminal de exportação de veículos (TEV) no Porto de Santos e unidades de logística portuária integrada em Santos (SP), Guarujá (SP), São Bernardo do Campo (SP), Jaguaré (SP) e Imbituba (SC).

A Empresa A formula soluções completas de logística integrada para clientes dos mais variados segmentos, como os da indústria química, farmacêutica, alimentícia, autopeças, eletroeletrônicos e bens de consumo, suprimindo importantes diferenciais de pontualidade, rapidez e segurança.

Empresa de capital aberto e listada no nível 2 de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), a Empresa A já investiu cerca de R\$ 3 bilhões em qualificação de mão de obra, tecnologia e modernização da infraestrutura portuária nos locais onde seus terminais estão estabelecidos. Suas unidades de negócio contam com sistemas de posicionamento de contêineres (GPS) de última geração, cálculos de pátio (como o sistema Navis, um dos mais avançados do mundo) e monitoramento eletrônico de contêineres refrigerados, que ajudam a garantir a segurança e a qualidade na prestação de serviços. No segmento logístico, a Empresa A desenvolve soluções customizadas que utilizam o sistema de *Supply Chain Management* (SCM), oferecendo mais tranquilidade e eficiência ao transporte de mercadorias. (Prospecto da Empresa A, 2012)

A Empresa A busca ainda gerar valor para os acionistas e para a sociedade, visando o desenvolvimento sustentável do negócio. Promove educação profissional para jovens das comunidades onde atua e alinha-se com boas práticas de preservação ambiental.

## 7.2 Investimentos e novos mercados

Maior operadora de contêineres do Brasil, a Empresa A está presente em três portos brasileiros e atende a todas as etapas da cadeia logística. A Companhia destaca-se por uma gestão responsável que alia alto desempenho operacional e financeiro com preservação ambiental e responsabilidade social. Esse modelo vem garantindo um crescimento contínuo e sustentável.

A Empresa A iniciou suas atividades em 1997 com a finalidade de participar do leilão do arrendamento do Terminal de Contêineres de Santos. Desde que assumiu as operações deste que atualmente é maior terminal de contêineres da América do Sul, já investiu cerca de R\$ 2,8 bilhões, calculado a valor presente, em aquisições, expansões de suas atividades, melhorias e novos equipamentos.

A Empresa A trabalha para ser uma das empresas de maior destaque do setor. Ao longo dos anos consolidou sua posição de liderança, procurando sempre antecipar-se às demandas do mercado, respaldada por uma marca forte, reconhecida como referência em qualidade, segurança e produtividade.

Desta forma, a Empresa A é responsável por cerca de 20,0% dos contêineres de exportação e de importação movimentados no Brasil, e aproximadamente 7,0% dos contêineres movimentados na América do Sul e Caribe.

Atualmente a Empresa A está presente nos seguintes segmentos de negócios:

**Terminais de Contêineres** - operação portuária com cais e retroárea para movimentação de contêineres. São três unidades de negócio operadas pela Empresa A: Santos-SP, Imbituba-SC e Vila do Conde em Barcarena-PA;

**Logística Portuária** - Utilizando-se das sinergias e complementaridade entre os negócios, a Empresa A Logística atua além do porto e oferece soluções logísticas sofisticadas e customizadas aos seus clientes, da movimentação portuária à armazenagem, transporte e distribuição.

**Terminal de Veículos** - operação portuária e retroárea para movimentação de máquinas e veículos de grande, médio e pequeno porte.

### *7.2.1 Investimentos na Região Sul*

Localizado no litoral do Estado de Santa Catarina, está inserido num dos principais pólos industriais e portuários da região sul do país. O terminal foi incorporado pela Empresa A em 2008 e receberá mais de R\$ 440 milhões para obras de expansão, renovação de material e aquisição de equipamentos. A seguir, são apresentados dados sobre a infraestrutura dessa unidade de negócio.

#### **Atual**

- 84 funcionários
- 207 mil m<sup>2</sup> de área total
- Cais acostável de 660 metros
- Capacidade de movimentação de 450.000 TEU ao ano
- Tomadas *reefer*: 506
- Equipamentos: Dois Guindastes Post Panamax (*Mobile Harbour Cranes*) e seis *Reach Stakers*, dois Portêineres *Twin Pick Super Post Panamax*

#### **Ampliação Futura**

- 287 mil m<sup>2</sup> de área total
- Tomadas *reefer*: 2.500
- Capacidade de movimentação anual de 950 mil TEU
- Quatro Portêineres *Twin Pick Super Post Panamax* e 25 *Reach Stakers*

### 7.2.2 Investimentos na Região Norte

Localizado no Complexo Industrial e Portuário de Vila do Conde, a 96 km do centro industrial e comercial de Belém, no Pará, é o primeiro terminal portuário de uso público operado pela iniciativa privada. Sua proximidade das principais rotas marítimas internacionais garante acesso a todos os continentes de maneira direta ou por meio dos principais *hub ports* (portos concentradores) do Caribe. Abaixo, todos os diferenciais dessa unidade de negócio que, até 2012, receberá R\$ 30 milhões em investimentos para obras de expansão, renovação de material e aquisição de equipamentos.

#### **Atual**

- 171 funcionários
- Uma Câmara de inspeção de mercadoria refrigerada que atende a quatro contêineres simultaneamente
- 103 m<sup>2</sup> de área total
- Cais acostável com 254 metros
- 120 tomadas *reefer*
- 7,5 mil m<sup>2</sup> de armazéns cobertos
- Quatro *reach stackers*
- Dois guindastes MHC
- Capacidade de movimentação anual de 120 mil TEUs ao ano
- Profundidade natural de 13 metros
- Uma Empilhadeira Asa Delta

#### **Ao final da ampliação**

- Dez *reach stackers*



- Quatro guindastes MHC
- Capacidade de movimentação anual de 500 mil TEUs ao ano

### *7.2.3 Análise de novos negócios*

Os negócios, situação financeira e resultados de operações na Empresa A podem ser adversa e materialmente afetados por quaisquer desses riscos e, por conseguinte, impactar negativamente os títulos emitidos pela Empresa A. Os riscos descritos a seguir são aqueles conhecidos pela Empresa A e que se acredita podem afetar de maneira relevante a Empresa A. Riscos adicionais não conhecidos pela Empresa A ou irrelevantes também podem afetar os seus negócios. (Prospecto da Empresa A, 2012)

#### **Riscos Relacionados aos Negócios da Empresa A**

As diversas unidades de negócios da Empresa A podem enfrentar uma forte concorrência.

A capacidade da Empresa A de aumentar substancialmente a movimentação de contêineres depende de melhorias contínuas, expansão e manutenção da infraestrutura ferroviária e rodoviária à qual está conectada e da manutenção e melhoria do calado de seus berços de atracação.

Os contratos de arrendamentos dos terminais podem ser rescindidos antes do vencimento de seus prazos, mediante a ocorrência de determinados eventos, e a Empresa A pode não receber indenizações adequadas ao valor de seus ativos ou lucros cessantes.

A Empresa A administra e opera terminais de contêineres por meio de contratos de arrendamento, celebrado com as companhias docas de cada porto, e, por esse motivo, estão sujeitos a diversas regulamentações governamentais. Quaisquer alterações nessas regulamentações poderão gerar um efeito adverso relevante na Empresa A.

A demanda por seus serviços depende substancialmente do volume geral do comércio exterior brasileiro e um decréscimo desse volume pode afetar a Empresa A de maneira adversa.

A Empresa A pode não conseguir implementar com sucesso suas estratégias de crescimento.

A implementação de suas estratégias de crescimento exigirá investimentos significativos, podendo ser necessário que a Empresa A contraia outras dívidas ou realize aumentos de capital, que podem não estar disponíveis ou, se disponíveis, podem estar sujeitos a termos não aceitáveis pela Empresa A. A perda de membros de administração da Empresa A ou a incapacidade de atrair e manter pessoal adicional na administração pode afetar a Empresa A de maneira adversa.

As atividades da Empresa A são cíclicas e sazonais por natureza, e ela pode enfrentar flutuações em seus resultados operacionais.

Atrasos nas vistorias da Alfândega podem afetar significativamente o fluxo de negócios no Porto de Santos e o crescimento da movimentação de contêineres.

As operadoras de terminais estão expostas a mudanças nas leis e regulamentos portuários que podem exigir a contratação de trabalhadores sindicalizados avulsos adicionais. Esses operários são mais caros do que a mão-de-obra regular das operadoras de terminais.

### **Riscos Relacionados a Fatores Macroeconômicos**

O Governo Federal exerceu e continua a exercer influência significativa sobre a economia brasileira. Essa influência, bem como a conjuntura econômica e política brasileira, poderá afetar a Empresa A de maneira adversa.

A inflação e as medidas governamentais para combatê-la podem contribuir para a incerteza econômica no Brasil e podem ter um efeito adverso sobre a Empresa A e no valor de mercado das *Units*<sup>6</sup>.

Eventos políticos, econômicos e sociais e a percepção de riscos em outros países, sobretudo de economias emergentes, podem afetar adversamente a

---

<sup>6</sup> Units – São ativos compostos por mais de uma classe de valores mobiliários

economia brasileira, seus negócios e o valor de mercado dos valores mobiliários brasileiros, incluindo as suas *Units*.

A volatilidade do Real em relação ao Dólar pode trazer efeitos negativos na situação financeira da Empresa A e aos seus resultados operacionais.

Aumentos das taxas de juros podem afetar adversamente a economia brasileira, podendo afetar a Empresa A de maneira adversa. (Prospecto da Empresa A, 2012)

### 7.3 Objetivos

A Empresa A tem como objetivo realizar operações portuárias e logísticas de contêineres e veículos em regiões do Brasil e do Mundo que apresentem potencial para acelerar seu ritmo de crescimento e desenvolver, de forma responsável, *gateways* portuários que representam as portas de entrada e de saída de cargas de suas respectivas regiões, mantendo e ampliando sua liderança no mercado nacional.

Seu foco esta direcionado para a operação de terminais portuários de uso público, aqueles destinados à prestação dos serviços públicos portuários a todo e qualquer interessado em realizar a movimentação e armazenagem de contêineres e veículos através do modal aquaviário.

O objetivo e especialização em terminais portuários, inicialmente relacionado à movimentação e armazenagem de contêineres, foi ampliado com a aquisição de empresas relacionadas à mesma cadeia logística.

A Empresa A, oferece adicionalmente as operações portuárias, soluções logísticas integradas, com a disponibilização de transporte, armazenagem e distribuição porta a porta.

## 7.4 Análise dos dados da pesquisa

### 7.4.1 Rivalidade entre os concorrentes do próprio setor

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado, 100% dos entrevistados concordam que existem no mercado concorrentes com serviços semelhantes aos ofertados pela empresa A, conforme as respostas a questão 1 do questionário (Apêndice 1).

O gráfico 4 demonstra que o mercado não é formado por um número elevado de empresas, sendo um mercado restrito a, no máximo, dez empresas.

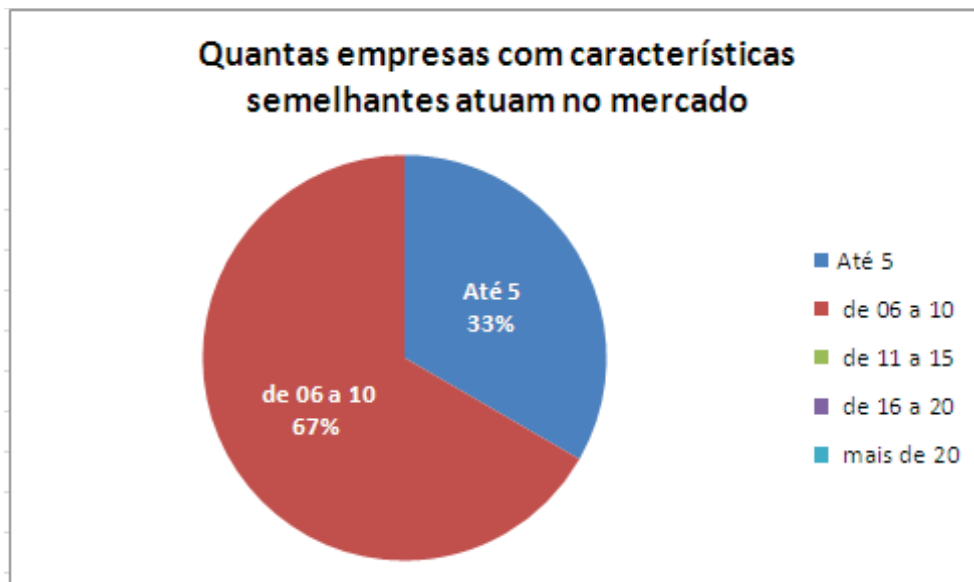


Gráfico 4 – Empresas com características semelhantes atuam no mercado  
Fonte: Dados do autor

Apesar do mercado restrito demonstrado no Gráfico 4, a maioria dos entrevistados entende que não é feito um acompanhamento específico das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à empresa A. Apenas 25% (Gráfico 5) observam a elaboração de estudos específicos como forma de acompanhamento, e outros 25%, apenas o acompanhamento informal através de informações públicas.

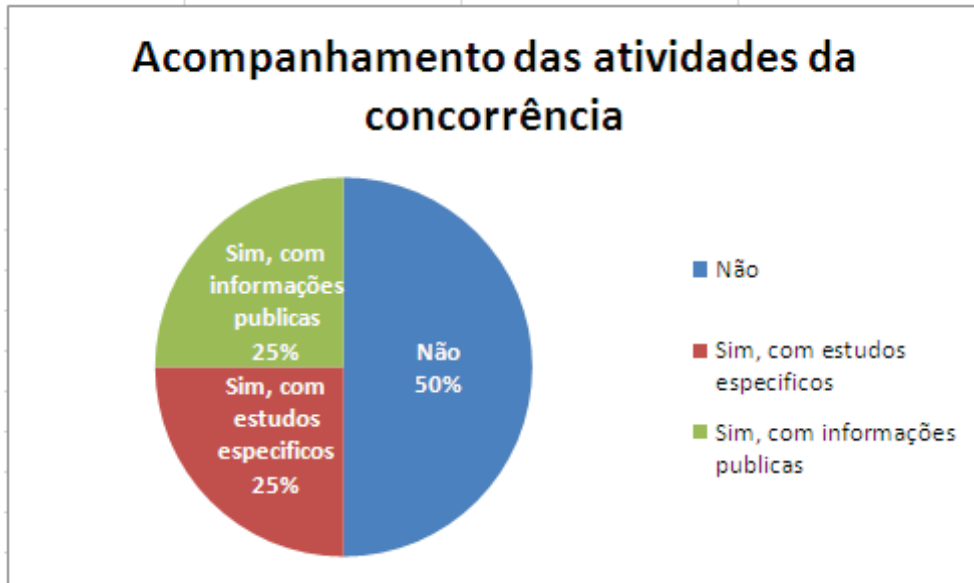


Gráfico 5 – Acompanhamento das atividades da concorrência  
Fonte: Dados do autor

A intensidade da concorrência existente no setor é considerada média pela grande maioria dos entrevistados, e nenhum entrevistado considera a intensidade alta ou muito alta, conforme o Gráfico 6, fato que explica o desinteresse em fazer acompanhamento específico das atividades dos concorrentes, demonstrado anteriormente no Gráfico 5.

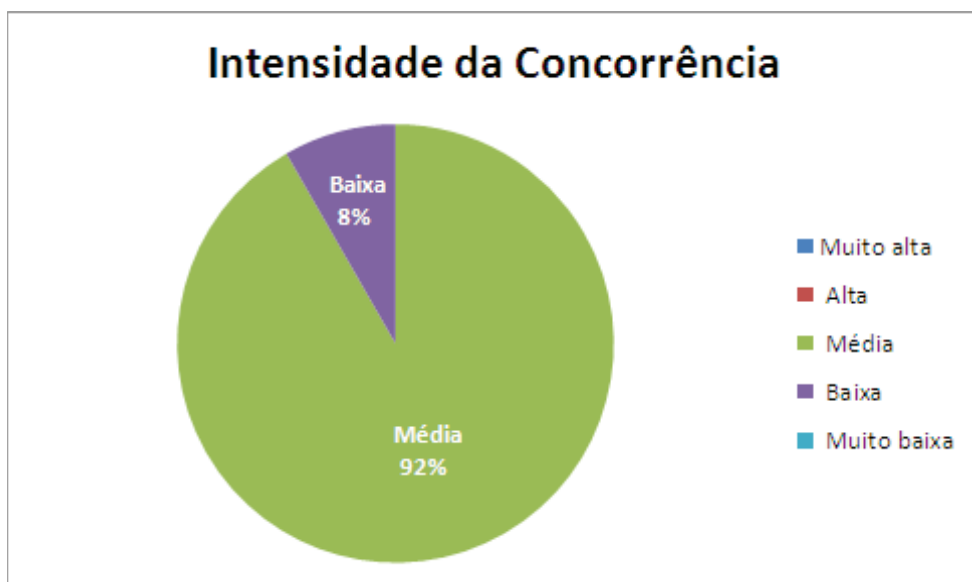


Gráfico 6 – Intensidade da Concorrência  
Fonte: Dados do autor

Dentre os fatores que determinam a intensidade da concorrência, os entrevistados responderam em ordem de importância para os itens listados no questionário, atribuídos a pontuação de 1 a 4, conforme descrição na íntegra dos questionários nos apêndices, o peso atribuído para cada resposta foi multiplicado pela pontuação totalizando os resultados do Gráfico 7.

Nota-se nos resultados apresentados, as características do mercado portuário, que são os altos custos fixos e o crescimento lento do setor dada a regulação governamental, que serão apontadas, de modo idêntico, no Gráfico 11 como fatores que inibem a entrada de novos concorrentes.

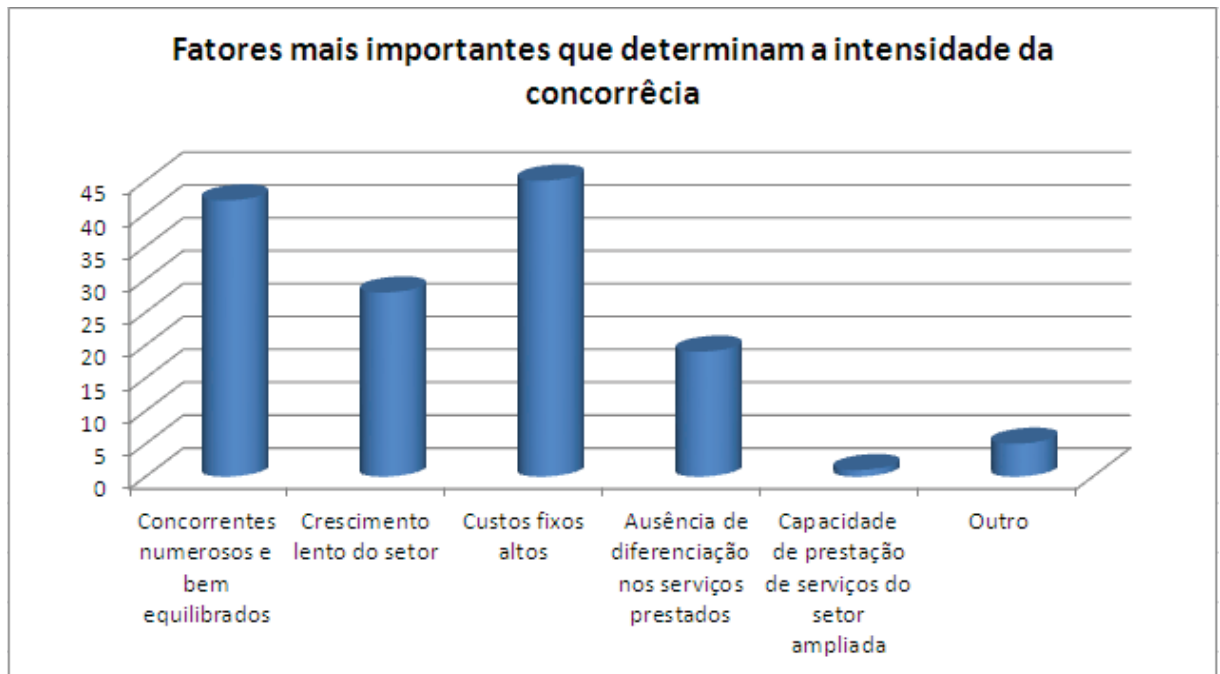


Gráfico 7 – Fatores mais importantes que determinam a intensidade da concorrência  
Fonte: Dados do autor

A tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, foi numerada em ordem de relevância e atribuída aos pesos, e evidenciou que a prática comum dos concorrentes na visão dos entrevistados é a guerra de preços como mostra o Gráfico 8. Adicionalmente pode-se concluir que a estratégia adotada pela concorrência difere da adotada pela Empresa A, que é de diferenciação, conforme será demonstrado no Gráfico 25.

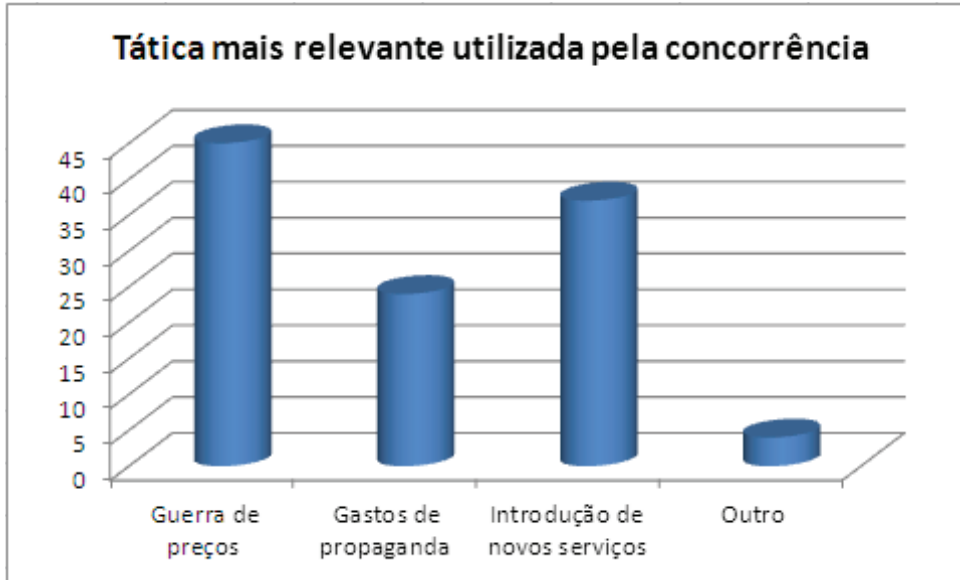


Gráfico 8 – Tática mais relevante utilizada pela concorrência

Fonte: Dados do autor

A estrutura da concorrência no setor é considerada por todos os entrevistados como pequena, com poucas empresas em equilíbrio, onde 100% dos entrevistados considera que existem poucas empresas em equilíbrio, conforme as respostas a questão 7 do questionário (Apêndice 1).

Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, os entrevistados observaram que 100% estão ligados aos custos e investimentos, motivados pela especialização dos equipamentos e ativos do segmento e a regulação governamental demonstrada no Gráfico 9.

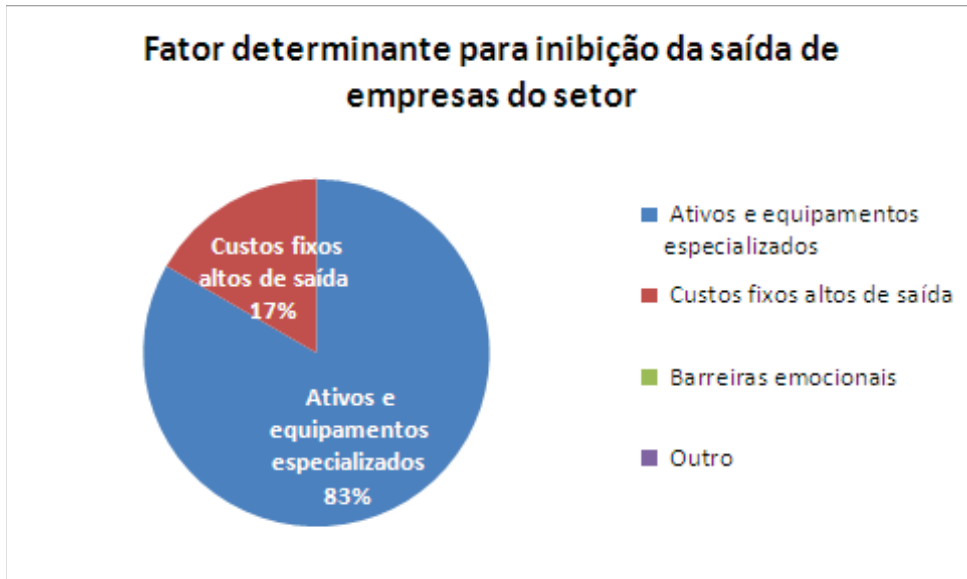


Gráfico 9 – Fator determinante para inibição da saída de empresas do setor  
 Fonte: Dados do autor

#### 7.4.2 A ameaça de novos entrantes em um setor

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua.

Quanto as restrições para a para entrada de novos concorrentes no setor, elas são consideradas entre altas e médias pelo entrevistados, reforçando o perfil de um mercado restrito demonstrado no Gráfico 10.



Gráfico 10 – Restrições para a entrada de novos concorrentes  
 Fonte: Dados do autor



Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor (Gráfico 11), os mais importantes são os grandes investimentos iniciais necessários e a regulação governamental, tendo em vista a necessidade de licitações para concessão de áreas portuárias.

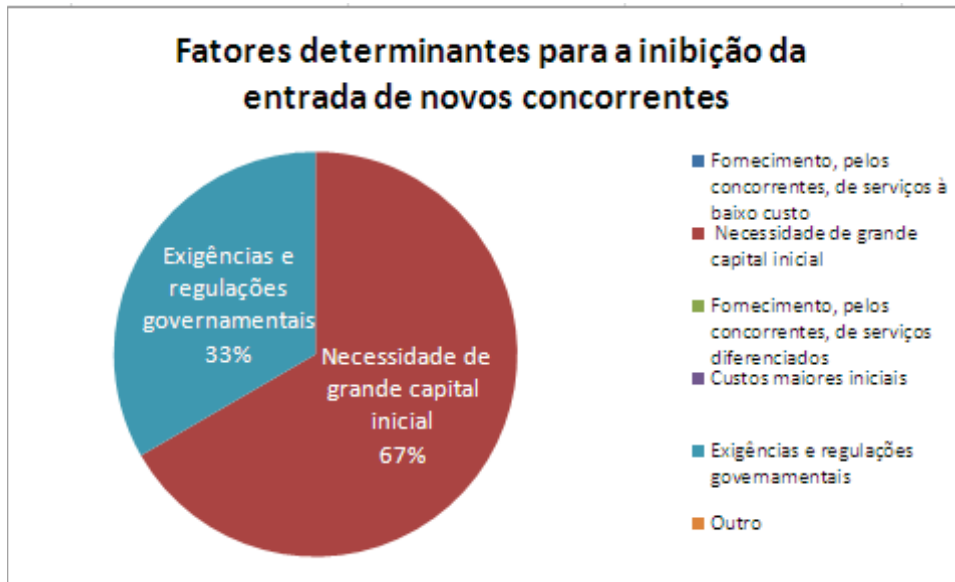


Gráfico 11 – Fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes  
Fonte: Dados do autor

As habilidades desenvolvidas pela empresa A de sustentar sua posição no mercado (Gráfico 12) estão em sua maioria relacionadas à experiência adquirida, produtividade e a capacidade de oferecer novos serviços, não foram citadas questões relacionadas a preços, tendo em vista a clara definição da estratégia de diferenciação da empresa.

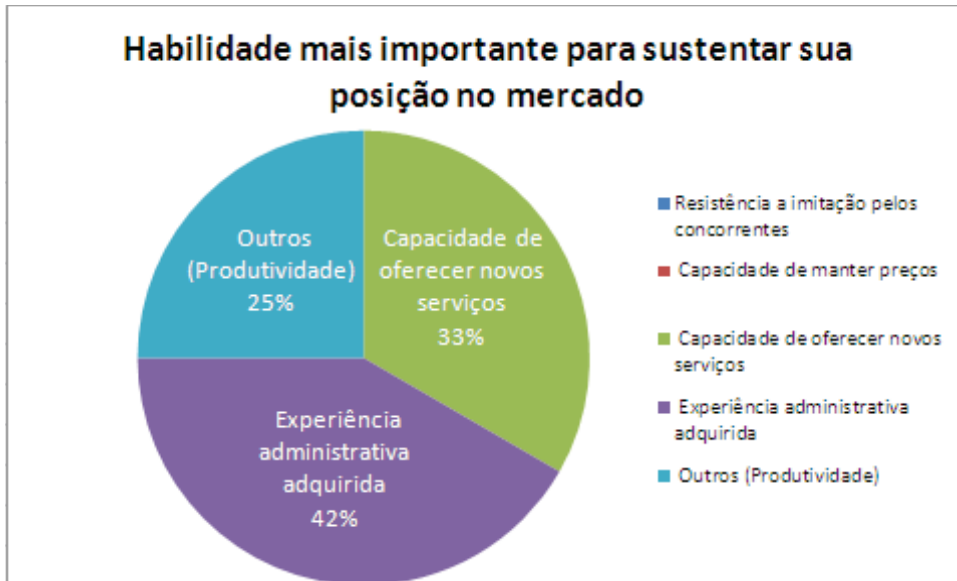


Gráfico 12 – Habilidade mais importante para sustentar sua posição no mercado  
Fonte: Dados do autor

Os recursos que os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada, segundo os entrevistados, estão alinhados com as barreiras listadas no Gráfico 13, ou seja, estão relacionadas aos grandes investimentos necessários para a entrada no mercado, onde 92% dos entrevistados apontam que os vultuosos investimentos iniciais.

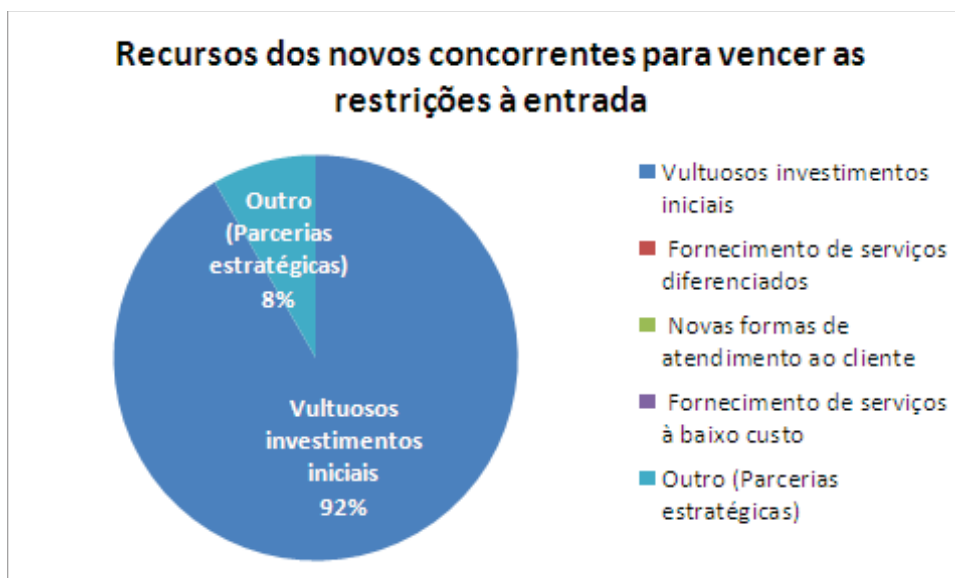


Gráfico 13 – Recursos dos novos concorrentes para vencer as restrições à entrada  
Fonte: Dados do autor

### 7.4.3 O poder dos fornecedores

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

Conforme demonstrado no Gráfico 14, os principais fornecedores estão situados na região da empresa, ou dentro do Estado, considerando que o maior recurso constante é a mão de obra, as respostas de todos os entrevistados foram coerentes. Apenas equipamentos de grande porte são importados e tratam-se, de investimentos pontuais, assim possivelmente não foram considerados como fornecedores.

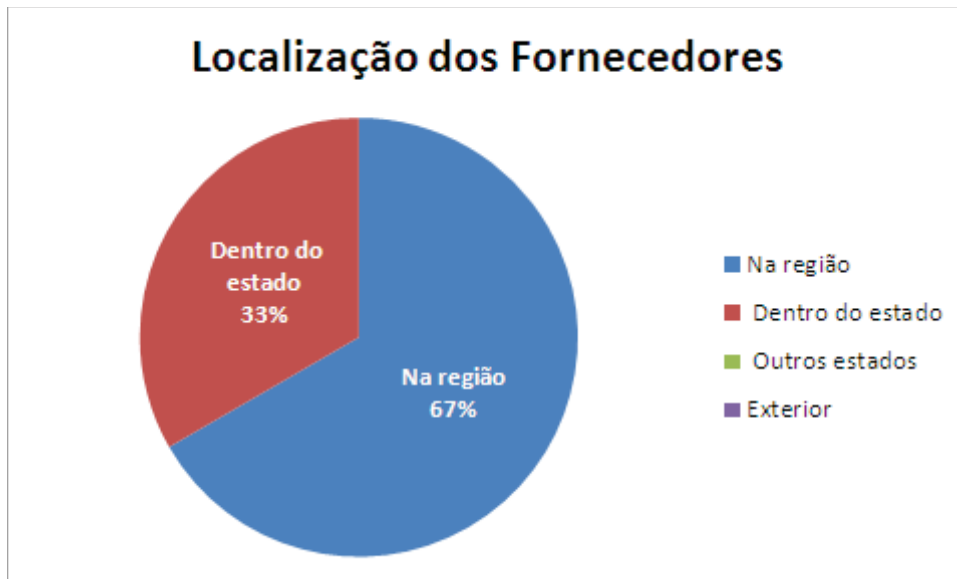


Gráfico 14 – Localização dos fornecedores

Fonte: Dados do autor

A importância da empresa A para seus fornecedores, é considerada de média a alta, conforme demonstra o Gráfico 15. A Empresa A, é líder de mercado e possui maior absorção de recursos do segmento, principalmente de mão obra em suas operações.

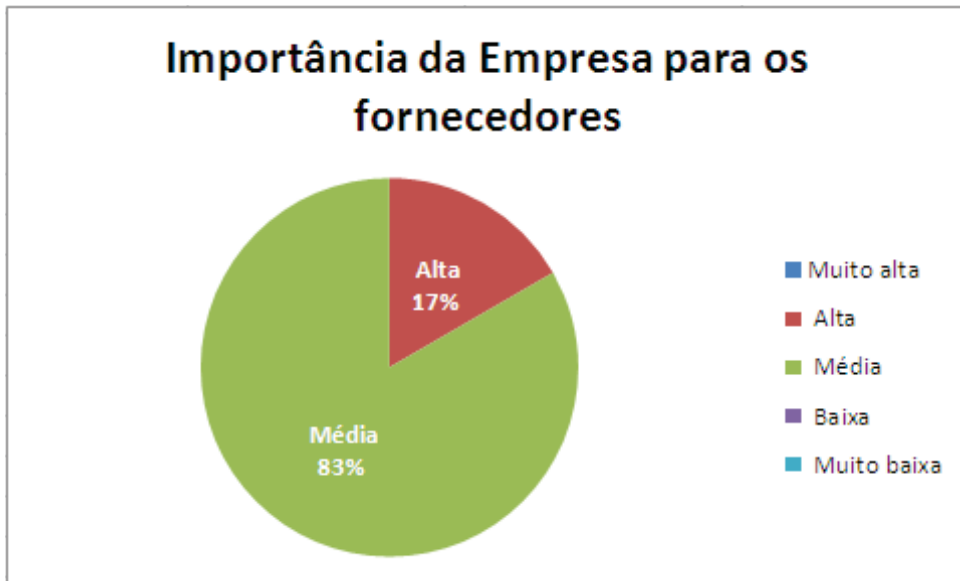


Gráfico 15 – Importância da empresa para os fornecedores

Fonte: Dados do autor

Conforme demonstrado no Gráfico 16, a participação percentual do principal fornecedor não ultrapassa 15%, o que configura que existe uma carteira de fornecedores relativamente maior, e possivelmente não existe dependência de uma única fonte de fornecimento, exceção feita a mão de obra avulsa dos estivadores.

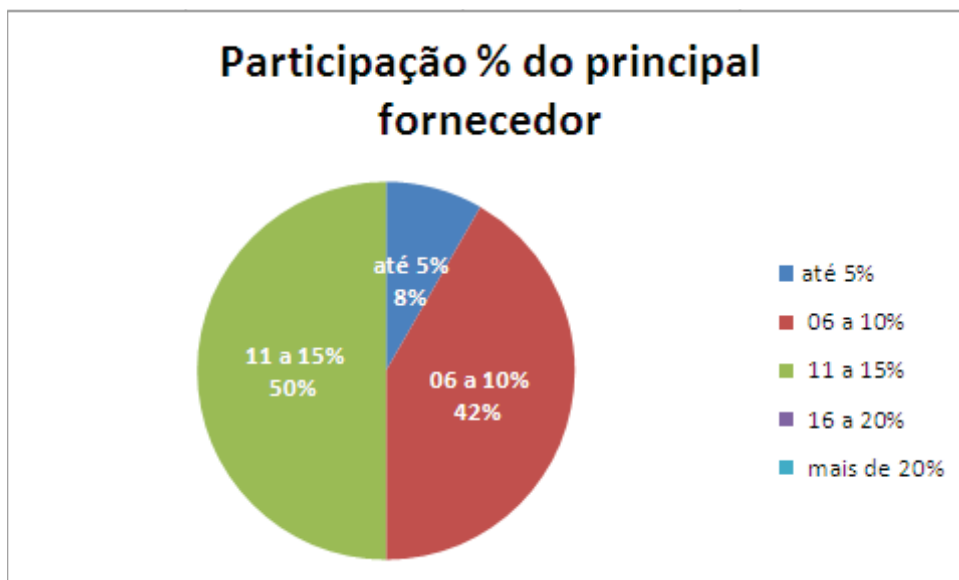


Gráfico 16 – Participação % do principal fornecedor

Fonte: Dados do autor

Os principais fornecedores de um terminal portuário estão relacionados a mão de obra e combustíveis, e ambos acatam acordos individuais com os clientes apesar de

seguir a base de uma tabela padrão, conforme o Gráfico 17, fica evidenciado nas respostas dos entrevistados que consideram que sempre ou quase sempre os fornecedores praticam preços diferenciados.

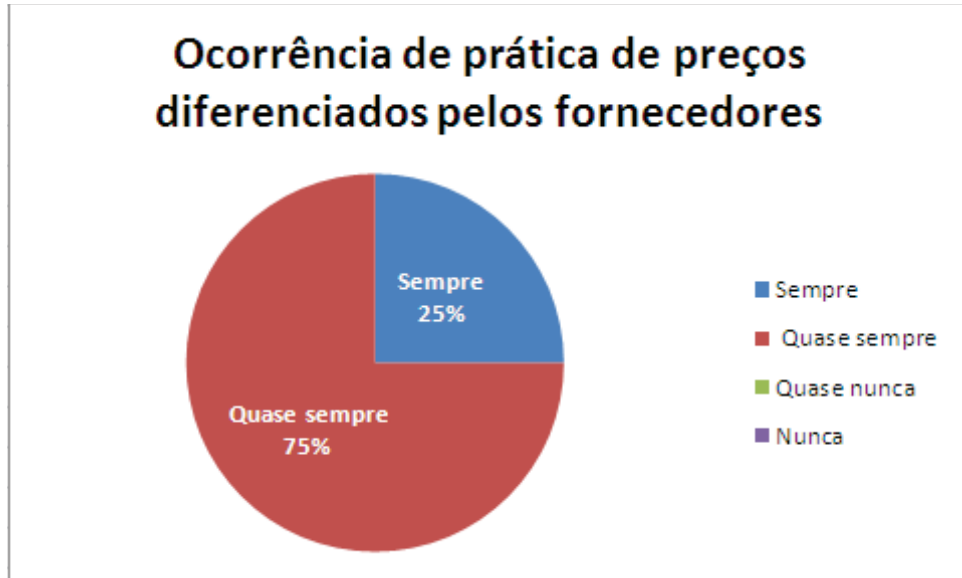


Gráfico 17 – Ocorrência de prática de preços diferenciados pelos fornecedores  
Fonte: Dados do autor

O Gráfico 18 evidencia que o percentual de participação da mão de obra em seus custos, é alta.

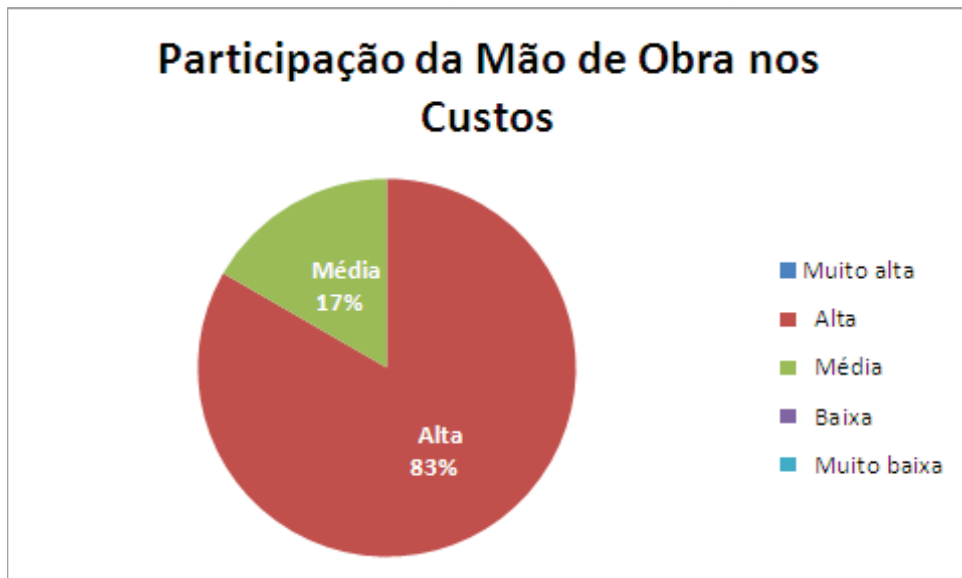


Gráfico 18 – Participação da mão de obra nos custos  
Fonte: Dados do autor

Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada pela empresa, ela é considerada por todos os entrevistados como escassa, conforme as respostas a questão 18 do questionário (Apêndice 1). Os entrevistados consideram que as principais posições exigem qualificação específica portuária, conforme especificaram na questão 19 do mesmo questionário.

A qualidade de oferta da mão de obra utilizada pela empresa é especializada, pois consideram-se os operadores de equipamentos, como os principais colaboradores numa empresa moderna de operações portuárias e a especialização é determinante para produtividade de toda operação de navio.

As respostas a questão 20, do questionário (Apêndice 1), demonstra que todos os entrevistados tem a mesma visão quanto às características de organização da mão de obra utilizada, que é toda sindicalizada. É fato que a questão sindical em regiões portuárias é evidente e principalmente quando está relacionada a estiva.

#### *7.4.4 A ameaça de serviços substitutos*

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

Na visão dos entrevistados, conforme o Gráfico 19, não são feitas pesquisas para identificação de serviços substitutos, pela própria característica mundial, onde aproximadamente 95% das movimentações do comércio exterior são feitas via marítima, e dificilmente podem surgir novas formas sem que as empresas tenham tempo de se preparar naturalmente.

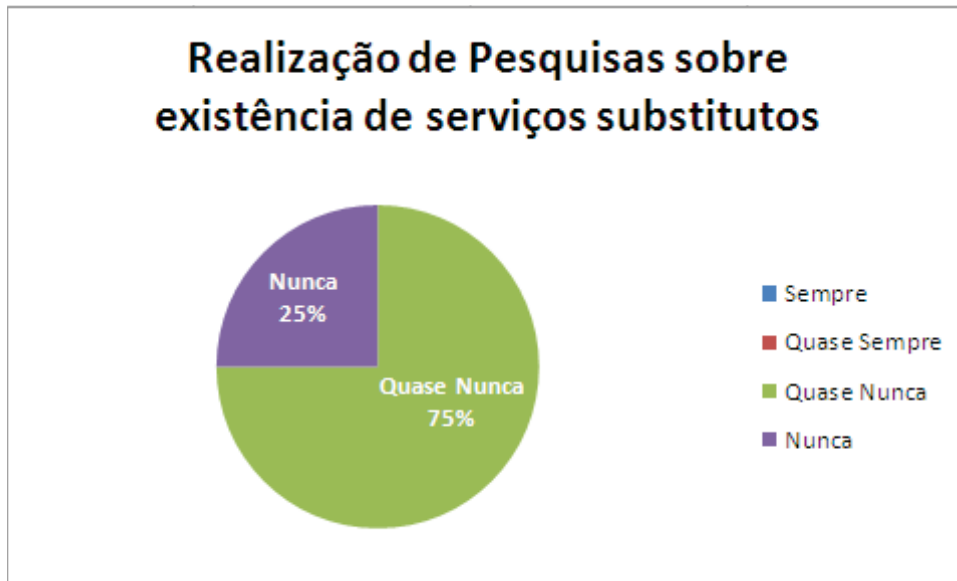


Gráfico 19 – Realização de pesquisas sobre existência de serviços substitutos

Fonte: Dados do autor

Para 100% dos entrevistados não existe influência de estes serviços substitutos no nível de preços da empresa, conforme demonstrado nas respostas a questão 22 do questionário (Apêndice 1).

Conforme demonstrado no Gráfico 20, não são lançados novos serviços com prazos inferiores há um ano. O fato é explicado considerando o prazo e a complexidade regulatória dos investimentos nesse segmento, o lançamento de novos serviços no setor fica proporcionalmente limitado. Os investimentos acabam ocorrendo em novos mercados, como foi demonstrado na pesquisa, com os investimentos da empresa A em outros Estados, e em segmentos logísticos de apoio.

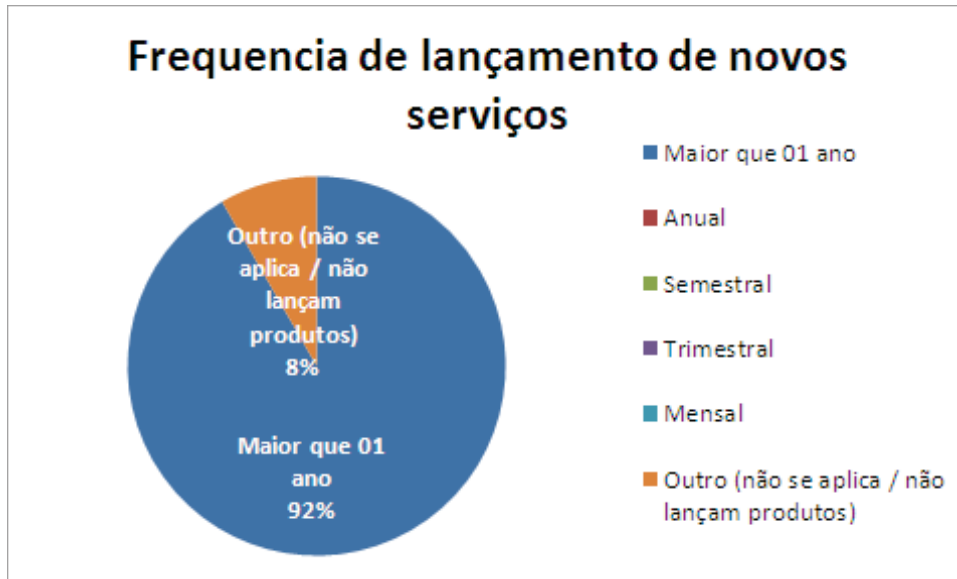


Gráfico 20 – Frequencia de lançamento de novos serviços

Fonte: Dados do autor

#### 7.4.5 O poder dos clientes

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

Conforme demonstrado no Gráfico 21, com relação à fidelidade dos clientes, na visão dos entrevistados foi considerada de média a alta. O segmento de operações portuárias tem como principais clientes Armadores com linhas mundiais, a alterações de Portos pode influenciar um planejamento de viagens em todo globo, assim as mudanças tem alto grau de complexidade para os clientes, salvo em casos de migrar para concorrentes dentro do mesmo Porto organizado, evidenciado também nas respostas a questão 26 do questionário (Apêndice 1), que indica que a localização tem grande influência na escolha do cliente



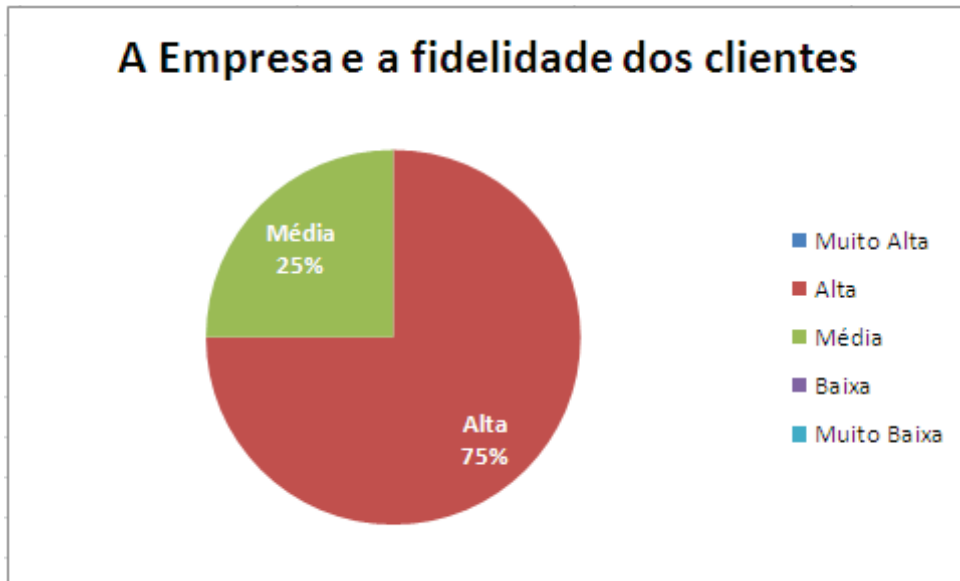


Gráfico 21 – A empresa e a fidelidade dos clientes

Fonte: Dados do autor

Conforme o Gráfico 22, relacionado ao poder do cliente em reduzir os preços dos serviços, ele foi considerado de médio para alto, tendo em vista a representatividade dos clientes para empresas de operações portuárias. As empresas tem aproximadamente dez clientes responsáveis por mais de 80% do faturamento, isso oferece um poder de barganha ao cliente que é limitado somente pela complexidade de mudança citada anteriormente na análise do Gráfico 21.

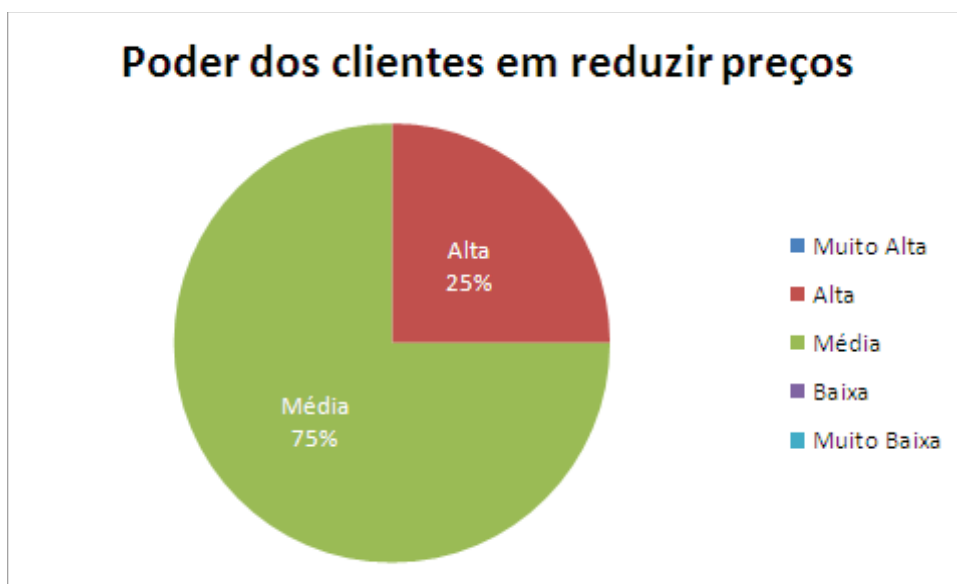


Gráfico 22 – Poder dos clientes em reduzir preços

Fonte: Dados do autor

#### 7.4.6 A criação de valor

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

Conforme o Gráfico 23, dentre as ações utilizadas pela empresa para obter maiores retornos financeiros, a mais determinante é a diferenciação. As respostas dos entrevistados evidenciam o alinhamento estratégico dos gestores com a diferenciação.

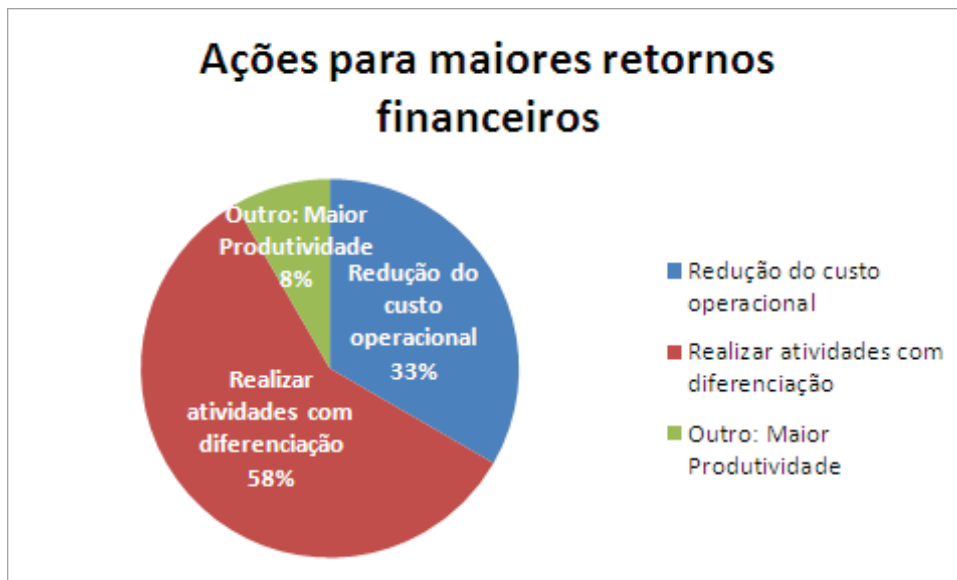


Gráfico 23 – Ações para maiores retornos financeiros  
Fonte: Dados do autor

Conforme demonstra o Gráfico 24, quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido são os próprios acionistas e a empresa, porém parte dos entrevistados entende que o poder de barganha dos clientes pode influenciar a distribuição dos retornos financeiros.

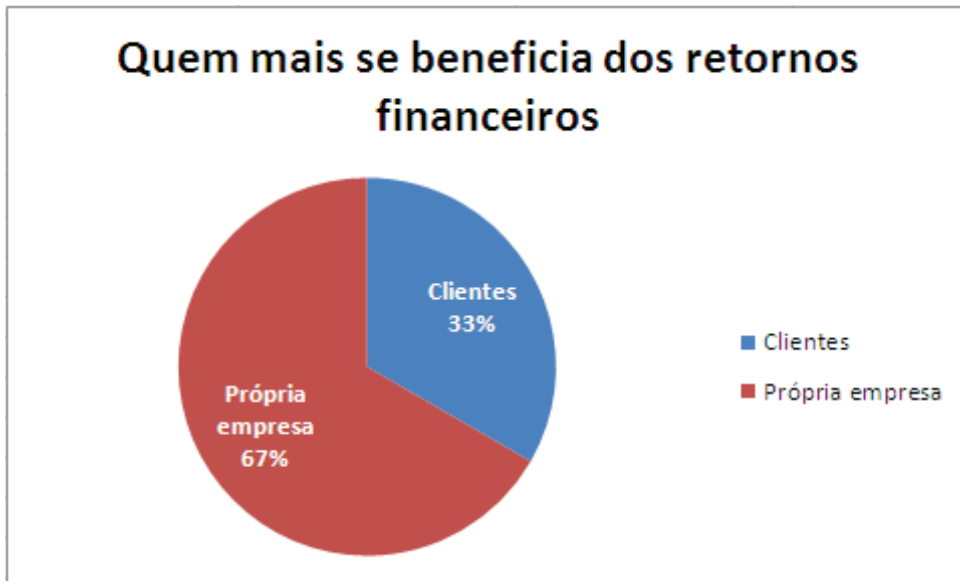


Gráfico 24 – Quem mais se beneficia dos retornos financeiros

Fonte: Dados do autor

#### 7.4.7 Estratégias competitivas genéricas

Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

Dentre as estratégias genéricas listadas no questionário, 83% dos entrevistados entendem que a empresa utiliza a diferenciação, conforme demonstra o Gráfico 25, isso deixa claro que as estratégias da empresa estão claras para seu corpo diretivo.

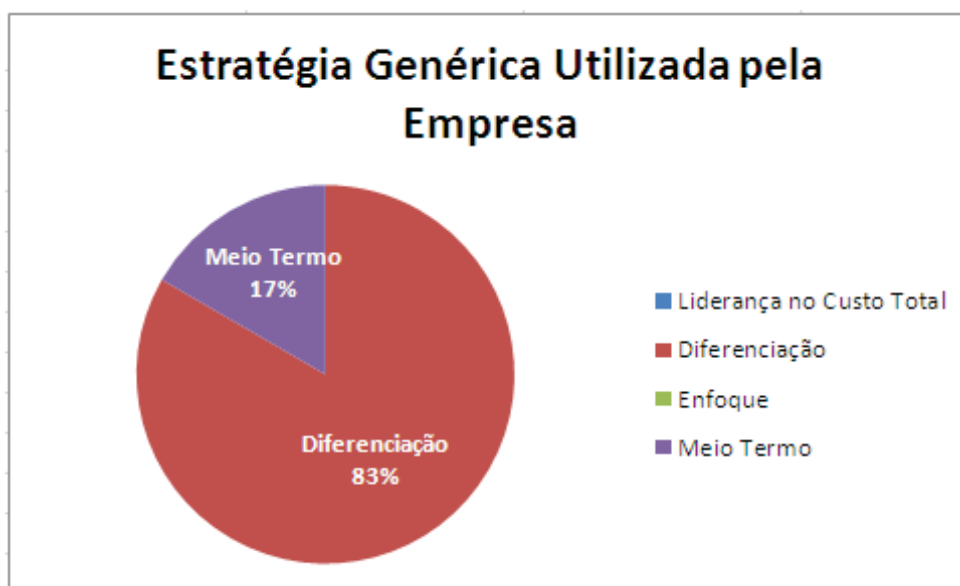


Gráfico 25 – Estratégia genérica utilizada pela empresa

Fonte: Dados do autor

Conforme o Gráfico 26, todos os entrevistados conhecem os investimentos atuais da Empresa A, sejam em equipamentos ou na aquisição de novas unidades, fato demonstrado ao longo da dissertação, com as aquisições nas regiões norte e sul e com equipamentos de última geração em suas operações.

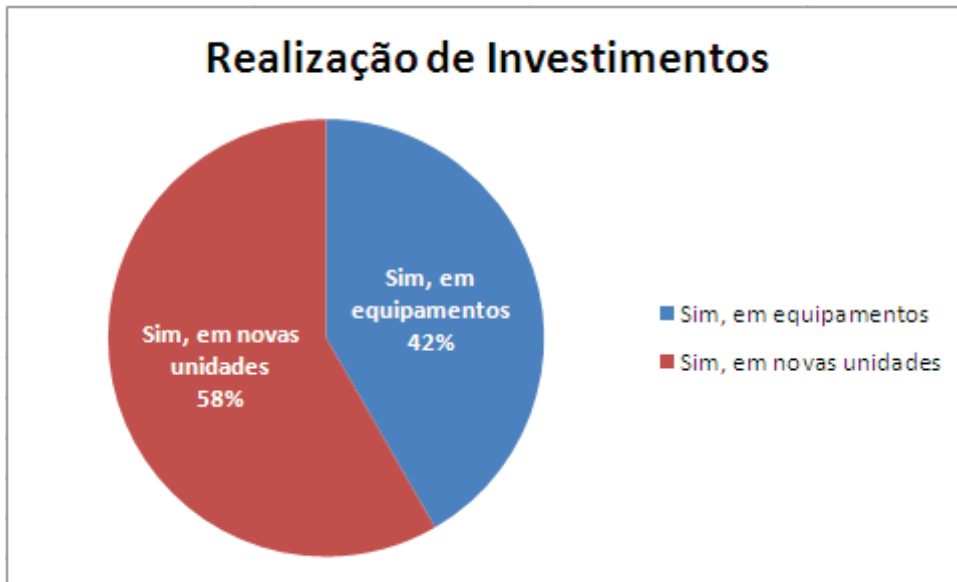


Gráfico 26 – Realização de investimentos

Fonte: Dados do autor

Conforme demonstra o Gráfico 27, a atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, é muito importante.

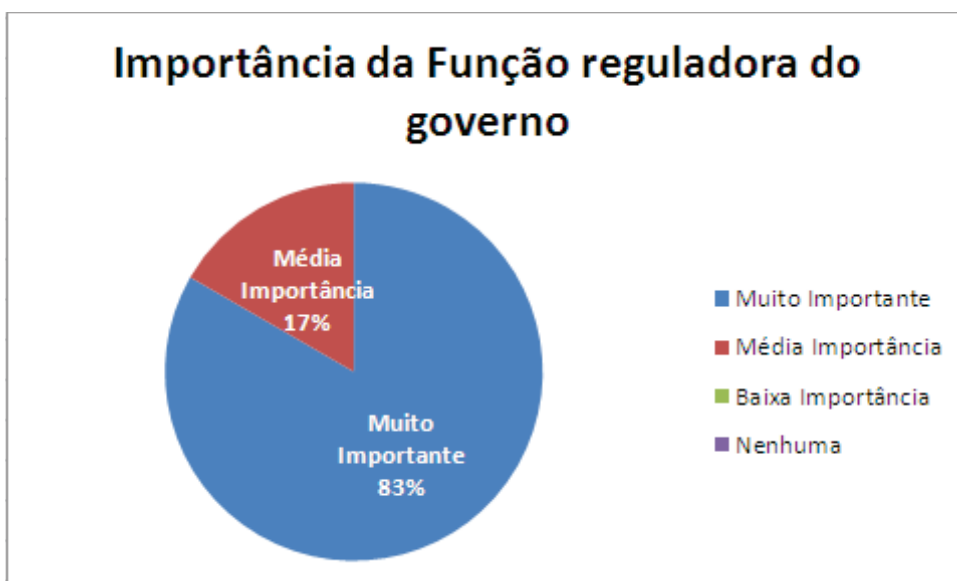


Gráfico 27 – Importância da função reguladora do governo

Fonte: Dados do autor

#### 7.4.8 Visão do posicionamento da empresa frente as cinco forças

Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor, rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, novos entrantes e Produtos substitutos, a atitude da empresa frente a estas forças, é notada como de posicionar-se dentro do mercado ou influenciar o mercado, conforme demonstra o Gráfico 28.

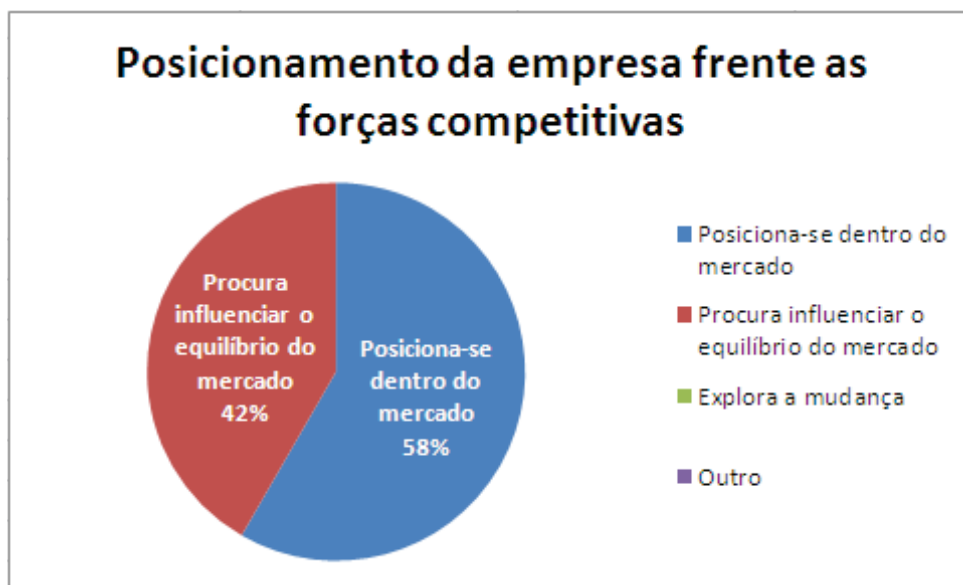


Gráfico 28 – Posicionamento da empresa frente às forças competitivas  
Fonte: Dados do autor

Entende-se ter sido fundamental, para as conclusões constantes desta dissertação, a pesquisa de campo e a análise de conteúdo do material, com as respostas obtidas do questionário formulado. Permitindo assim, através de posicionamentos, opiniões e percepções dos entrevistados, que a empresa A, está plenamente qualificada a responder positivamente a qualquer aumento da demanda de seus serviços e novos concorrentes, mantendo e ampliando sua liderança no mercado nacional.

## CONCLUSÃO

O comércio internacional tem crescido consideravelmente nos últimos anos, embora tenha enfrentado uma desaceleração em escala global após a Crise Financeira Internacional de 2008. Seguindo o mesmo ritmo do mercado mundial, o Brasil apresentou um crescimento do seu comércio exterior, principalmente pelo lado das importações, em função da super valorização da moeda nacional em relação ao dólar.

As empresas brasileiras precisam competir no mercado externo com uma moeda nacional bastante valorizada, mas algumas têm obtido sucesso e as exportações brasileiras de produtos de maior valor agregado têm demonstrado sinais de reação. As commodities agrícolas constituem uma parcela significativa das exportações brasileiras, porém elas são transportadas pelo modal marítimo em embarcações específicas para este tipo de carga. Já o presente trabalho tem como objetivo analisar as operações de carga que utilizam o contêiner como embalagem padrão de transporte. De maneira geral, mercadorias de maior valor agregado são transportadas através de contêineres.

Dentro deste contexto de crescimento da economia brasileira, o papel da logística é primordial para garantir a infraestrutura necessária para as empresas nacionais venderem os seus produtos no mercado externo. Como mais de 95% do comércio entre nações se dá pelo modal marítimo, os portos devem receber atenção especial das autoridades competentes, objetivando-se fazer novos investimentos tanto na infraestrutura de acesso portuário, pelo modal rodoviário ou ferroviário, quanto na ampliação e modernização dos terminais portuários brasileiros.

Nesse sentido, observou-se que a competição entre portos nacionais estimula a busca por melhorias na eficiência operacional dos terminais e por preços mais competitivos no mercado de serviços portuários.

Conclui-se que a Visão Baseada em Recursos é considerada no processo de elaboração dos planos estratégicos da Empresa A, porém não de uma forma direta. Ao analisar o mapa estratégico dessa companhia pode-se fazer uma associação entre as dimensões ali definidas (pessoas; infraestrutura; processos; clientes e mercado; financeiro e meio ambiente e sociedade) com os recursos internos (recursos humanos, recursos físicos, recursos financeiros e recursos

organizacionais). Os objetivos estratégicos estabelecidos para cada recurso interno detalham programas e projetos a serem desenvolvidos.

A pesquisa objetivou descrever o comportamento da Empresa A no mercado de operações portuárias, frente a consolidação de novos entrantes no Porto de Santos.

Após a realização da pesquisa pode-se concluir, que a Empresa A, sempre se pautou na estratégia de diferenciação e que mesmo na crise mundial de 2008, manteve sua estratégia, evidenciado pela fidelidade demonstrada pelos seus maiores clientes nesse período.

Uma faixa representativa da atual concorrência tem adotado a prática de menor preço como fator determinante de suas estratégias, porém não é considerada pelos entrevistados como um risco a liderança da empresa A, e de fato não surtiu efeito, considerando a manutenção da liderança.

Os novos empreendimentos no Porto de Santos, citados na pesquisa, contam com investimentos elevados, em ativos e equipamentos especializados, que são fatores determinantes para concorrer com a empresa A nas mesmas condições de diferenciação, sendo assim ameaça a liderança da empresa A.

Considerando os investimentos relacionados pela empresa A, concluí-se que com a diversificação de seus serviços, incluindo uma gama de soluções logísticas e uma maior abrangência territorial, é uma eficaz estratégia de defesa contra a ameaça de novos entrantes.

A empresa A, que anteriormente atua apenas no segmento de operações portuárias no escopo geográfico de Santos, passou a oferecer a seus clientes opções nas regiões sul e norte, num mesmo padrão de diferenciação ofertados em Santos, e adicionalmente a operação portuária, soluções logísticas completas, que incluem centros de distribuição e transporte rodoviário, com uma cadeia logística completa, diferencial para ampliação de sua participação nacional.

Concluí-se ainda, que a gestão buscou o planejamento antecipado para proteção dos investimentos, e que mantém uma alinhada visão sobre as estratégias, ameaças e oportunidades do segmento de atuação.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). **Modernização do Sistema Portuário Nacional: Aspectos Regulatórios**. 2005. Disponível em [www.antaq.gov.br/Portal/pdf/palestras/27palestra](http://www.antaq.gov.br/Portal/pdf/palestras/27palestra).
- BARNEY, J. B. **Strategic Factor Markets**. *Management Science*, 32, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D. e SHANLEY, M. **Economics of strategy**. 2ed. Nova York, Wiley, 2000.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: conceito, processo e administração estratégica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRASIL. **Ministério da Administração Federal e reforma do Estado**. Plano diretor da reforma do Estado. Brasília: MARE, Câmara da Reforma do Estado, 1995.
- CARVALHO, L. F.; GRZEBIELUCKAS, C. **Vantagem Competitiva na Visão Baseada em Recursos**. In: XVIII Semana do Contador, 2006, Maringá. Maringá, 2006.
- CASTRO JUNIOR, Osvaldo Agripino. **A regulação dos transportes aquaviários e portos nos Estados Unidos e Brasil: aspectos introdutórios – 2ª parte**. *Revista Portos e Navios*, Rio de Janeiro, p. 40-44, Dezembro. 2007.
- CASTRO JÚNIOR, Osvaldo Agripino. **Direito Regulatório e Inovação na Regulação de Transportes e Portos nos Estados Unidos e Brasil**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2009.
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Tamanho não é documento: estratégias para a pequena e média empresa brasileira**. Curitiba: Ebel, 2006.
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento Estratégico em condições de elevada instabilidade**. Ver. FAE, v.3 n.2. Maio/Agosto, 2000.
- COLLYER, Wesley O. **Lei dos Portos: O conselho de Autoridade Portuária e a Busca da Eficiência**. São Paulo: Lex Editora, 2008.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES (CNT). **Pesquisa Aquaviários CNT-2002: Relatório Analítico – portos, cabotagem e navegação interior**. Maio 2002.



COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (CODESP). **O Porto de Santos**. Disponível em <http://www.portodesantos.com.br>. Acessado em 08 jun de 2012.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPPEL, Raimundo F. **Portos brasileiros: novo desafio para a sociedade**. Do Sertão Olhando o Mar, Cultura & Ciência- SBPC. Fortaleza: 2005 – Universidade Estadual do Ceará.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. **A importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem competitiva**. Revista de Economia Mackenzie, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

LIMA, P. D. B. **A excelência em gestão pública: a trajetória e estratégia da GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LUECKE, Richard. **Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MARIAMPOLSKI, H. **Qualitative market research: a comprehensive guide**. California: Sage Publications, 2001.

MINTZBERG, HENRY. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*, v.5. JAI Press Greenwich – CT p.1-67, 1988.

OLIVEIRA, Carlos Tavares de. **Modernização dos Portos**. 4ed. São Paulo: LexEditora, 2006.

OLIVEIRA, Carlos Tavares de. **Portos e Marinha Mercante: panorama mundial**. São Paulo: LexEditora, 2005.

PACHECO, R. S. **Propostas de reforma do aparelho do Estado no Brasil: novas idéias estão no lugar**. In: PETRUCCI, V. SCHWARZ, L. A reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI. Brasília, UnB/ENAP, 1999.

PENROSE, E. T. *The Teory of The Growth of The Firm*, Oxford: Basil Blackwell, 1959.

\_\_\_\_\_. *A Teoria do Crescimento da Firma*. Editora da Unicamp, 2006.

PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage**: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael. **Competitive Strategy**, Free Press, New York, 1980.

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

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das Nações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência . 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*. USA, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

QUINTANA, R. C. **O processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público**. 2009. 177 f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

REZENDE, D.; CASTOR B. V. J. **Planejamento municipal**: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Administração. Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SÁ, M. C. B. **Avaliação dos impactos da modernização da gestão pública no desempenho dos Estados Brasileiros**. São Paulo, 2009. 137 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2009.

SANTOS NETO, Arnaldo Bastos; VENTILARI, Paulo Sérgio Xavier. **O Trabalho Portuário e a Modernização dos Portos**. Curitiba: Editora Juruá, 2000.

SECRETARIA ESPECIAL DE PORTOS (SEP) – PORTOS DO BRASIL. **Portos 200 Anos**. Decreto de Abertura dos Portos às Nações Amigas. Disponível em: <http://www.portosdobrasil.gov.br/200-anos/portos-200-anos>. Acessado em: 17 jan. 2012.

SECRETARIA ESPECIAL DE PORTOS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (SEP/PR). Disponível em [www.portosdobrasil.gov.br/sobre-a-sep](http://www.portosdobrasil.gov.br/sobre-a-sep). Acesso em 06 de Março de 2012.

SINTERMAR – Artigos. **O Fenômeno Mundial da Containerização**. Disponível em <http://www.sintermar.com.br>. Acessado em 08 jun 2012.

SOUZA JUNIOR, Suriman Nogueira de. **Regulação Portuária**: a regulação jurídica dos Serviços Públicos de Infraestrutura Portuária no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2008.

TEECE, D; PISANO, G. SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. v.18, n.7, 1997.

VELASCO, Luciano O. M. **Privatização dos Portos**. Informe Infra-Estrutura, n.18, BNDES. Rio de Janeiro, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Ricardo Stanziola; CAVEDON, Fernanda de Salles; DIEHL, Franceline Pantoja. **Direito Ambiental e Desenvolvimento Econômico**: Os desafios do nascente “direito ambiental portuário” no contexto da gestão integrada da zona costeira. Produção Científica do CEJURPS: Universidade do Vale do Itajaí: Itajaí, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 5, 1984.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Questionário enviado aos entrevistados

#### *Questionário*

***Entrevistado:***

***Cargo:***

***Idade:***

***Tempo de Casa:***

#### ***Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor.***

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

1. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

não  sim

2. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

Até 5  de 06 a 10  de 11 a 15  de 16 a 20  mais de 20

3. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

não  sim Como?

4. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

5. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04:

Concorrentes numerosos e bem equilibrados  Crescimento lento do setor

Custos fixos altos  Ausência de diferenciação nos serviços prestados

Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada  Outro Qual?

6. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância:

Guerra de preços  Gastos de propaganda  Introdução de novos serviços  Outro Qual?

7. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

Muitas empresas, em equilíbrio  Poucas empresas, em equilíbrio  Muitas empresas, pequenas  Outro Qual?

8. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

Ativos e equipamentos especializados  Custos fixos altos de saída  Barreiras emocionais  Outro Qual?

***A ameaça de novos entrantes em um setor:***

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

9. Quanto às restrições para a para entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

10. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo  Necessidade de grande capital inicial  Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados

Custos maiores iniciais  Exigências e regulações governamentais  Outro Qual?

11. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes  Capacidade de manter preços  Capacidade de oferecer novos serviços  Experiência administrativa adquirida  Outro Qual?

12. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada?

Vultuosos investimentos iniciais  Fornecimento de serviços diferenciados  Novas formas de atendimento ao cliente  Fornecimento de serviços à baixo custo  Outro Qual?

***O Poder dos fornecedores:***

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

13. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região  dentro do estado  outros estados  Exterior

14. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

15. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5  06 a 10  11 a 15  16 a 20  mais de 20

16. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca Porque?

17. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

18. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Abundante  Escassa

19. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Especializada  Não especializada

20. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

Sindicalizada  Não sindicalizada

***A ameaça de serviços substitutos:***

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

21. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca

22. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito  Aumenta pouco  Não influi  Diminui pouco  Diminui muito

23. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal

Qual motivo?

***O Poder dos clientes:***

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

24. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

25. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado:

Muito alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

26. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

***A criação de valor:***

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

27. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante:

Obter redução do custo operacional  Realizar atividades com diferenciação  Outro Qual?

28. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes  Sua empresa

***Estratégias Competitivas Genéricas:***



Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

29. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

( ) **Liderança no Custo Total** – *Liderança baseada na prática do Menor Preço.*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

( ) **Diferenciação** – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço.*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

( ) **Enfoque** – *Liderança em um segmento determinado e específico.*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

( ) **Meio Termo**

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

30. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

( ) Sim ( ) Não Caso positivo, em quais áreas?

31. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

( ) Muito importante ( ) Média importância ( ) Baixa importância ( ) Nenhuma

32. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:

**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos**, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

- Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;
- Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;
- Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.
- Outro Qual?

Apêndice 2 – Questionário respondido pelo Entrevistado 1

### **Questionário**

**Entrevistado: 01**

**Cargo: Diretor Superintendente**

**Idade: 55 anos**

**Tempo de Casa: 12 anos**

#### ***Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor:***

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

1. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

não  sim

2. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

Até 5  de 06 a 10  de 11 a 15  de 16 a 20  mais de 20

3. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

não  sim Como? Formalmente

4. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

5. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04:

(2) Concorrentes numerosos e bem equilibrados (4) Crescimento lento do setor

(1) Custos fixos altos (3) Ausência de diferenciação nos serviços prestados

( ) Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada ( ) Outro Qual?

6. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância:

(1) Guerra de preços (3) Gastos de propaganda (2) Introdução de novos serviços ( ) Outro Qual?

7. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

( ) Muitas empresas, em equilíbrio (x) Poucas empresas, em equilíbrio ( ) Muitas empresas, pequenas ( ) Outro Qual?

8. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

(x) Ativos e equipamentos especializados ( ) Custos fixos altos de saída ( ) Barreiras emocionais ( ) Outro Qual?

***A ameaça de novos entrantes em um setor:***

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

9. Quanto às restrições para a para entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas:

( ) Muito alta ( ) Alta (x) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

10. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo (x) Necessidade de grande capital inicial ( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados

Custos maiores iniciais  Exigências e regulações governamentais  Outro Qual?

11. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes  Capacidade de manter preços  Capacidade de oferecer novos serviços  Experiência administrativa adquirida  Outro Qual?

12. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada?

Vultuosos investimentos iniciais  Fornecimento de serviços diferenciados  Novas formas de atendimento ao cliente  Fornecimento de serviços à baixo custo  Outro Qual?

***O Poder dos fornecedores:***

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

13. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região  dentro do estado  outros estados  Exterior

14. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

15. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5  06 a 10  11 a 15  16 a 20  mais de 20

16. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca Porque?

17. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

18. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Abundante  Escassa

19. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Especializada  Não especializada

20. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

Sindicalizada  Não sindicalizada

***A ameaça de serviços substitutos:***

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

21. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca

22. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito  Aumenta pouco  Não influi  Diminui pouco  Diminui muito

23. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal

Qual motivo?

***O Poder dos clientes:***

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

24. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

25. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado:

Muito alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

26. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

***A criação de valor:***

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

27. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante:

Obter redução do custo operacional  Realizar atividades com diferenciação  Outro Qual?

28. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes  Sua empresa

***Estratégias Competitivas Genéricas:***

Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

29. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

**Liderança no Custo Total** – *Liderança baseada na prática do Menor Preço.*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

**Diferenciação** – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço.*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

**Enfoque** – *Liderança em um segmento determinado e específico.*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

**Meio Termo**

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

30. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

Sim  Não Caso positivo, em quais áreas? Equipamentos

31. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

Muito importante  Média importância  Baixa importância  Nenhuma



32. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:

**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos**, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

- (x) Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;
- ( ) Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;
- ( ) Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.
- ( ) Outro Qual?

## Apêndice 3 – Questionário respondido pelo Entrevistado 2

**Questionário****Entrevistado: 02****Cargo: Diretor Superintendente****Idade: 49 anos****Tempo de Casa: 5 anos****Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor:**

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

1. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

não  sim

2. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

Até 5  de 06 a 10  de 11 a 15  de 16 a 20  mais de 20

3. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

não  sim Como?

4. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

5. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04:

(1) Concorrentes numerosos e bem equilibrados (2) Crescimento lento do setor

(1) Custos fixos altos (3) Ausência de diferenciação nos serviços prestados

( ) Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada ( ) Outro Qual?

6. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância:

(1) Guerra de preços (3) Gastos de propaganda (2) Introdução de novos serviços (1) Outro Qual?

7. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

( ) Muitas empresas, em equilíbrio (x) Poucas empresas, em equilíbrio ( ) Muitas empresas, pequenas ( ) Outro Qual?

8. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

(x) Ativos e equipamentos especializados ( ) Custos fixos altos de saída ( ) Barreiras emocionais ( ) Outro Qual?

***A ameaça de novos entrantes em um setor:***

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

9. Quanto às restrições para a para entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas:

( ) Muito alta ( ) Alta (x) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

10. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo ( ) Necessidade de grande capital inicial ( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados

Custos maiores iniciais  Exigências e regulações governamentais  Outro Qual?

11. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes  Capacidade de manter preços  Capacidade de oferecer novos serviços  Experiência administrativa adquirida  Outro Qual?

12. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada?

Vultuosos investimentos iniciais  Fornecimento de serviços diferenciados  Novas formas de atendimento ao cliente  Fornecimento de serviços à baixo custo  Outro Qual?

***O Poder dos fornecedores:***

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

13. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região  dentro do estado  outros estados  Exterior

14. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

15. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5  06 a 10  11 a 15  16 a 20  mais de 20

16. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca Porque?

17. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

18. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Abundante  Escassa

19. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Especializada  Não especializada

20. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

Sindicalizada  Não sindicalizada

***A ameaça de serviços substitutos:***

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

21. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca

22. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito  Aumenta pouco  Não influi  Diminui pouco  Diminui muito

23. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal

Qual motivo?

***O Poder dos clientes:***

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

24. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

25. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado:

Muito alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

26. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

***A criação de valor:***

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

27. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante:

Obter redução do custo operacional  Realizar atividades com diferenciação  Outro Qual?

28. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes  Sua empresa

***Estratégias Competitivas Genéricas:***

Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

29. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

**Liderança no Custo Total** – *Liderança baseada na prática do Menor Preço.*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

**Diferenciação** – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço.*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

**Enfoque** – *Liderança em um segmento determinado e específico.*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

**Meio Termo**

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

30. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

Sim  Não Caso positivo, em quais áreas? Equipamentos

31. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

Muito importante  Média importância  Baixa importância  Nenhuma

32. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:

**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos**, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

- Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;
- Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;
- Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.
- Outro Qual?



Apêndice 4 – Questionário respondido pelo Entrevistado 3

**Questionário**

**Entrevistado: 03**

**Cargo: Diretor Comercial**

**Idade: 62 anos**

**Tempo de Casa: 15 anos**

**Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor:**

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

1. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

não  sim

2. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

Até 5  de 06 a 10  de 11 a 15  de 16 a 20  mais de 20

3. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

não  sim Como? As informações num mercado regulado são públicas

4. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

5. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04:

(1) Concorrentes numerosos e bem equilibrados (2) Crescimento lento do setor

(1) Custos fixos altos (3) Ausência de diferenciação nos serviços prestados

( ) Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada ( ) Outro Qual?

6. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância:

(1) Guerra de preços (1) Gastos de propaganda (2) Introdução de novos serviços (4) Outro Qual?

7. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

( ) Muitas empresas, em equilíbrio (x) Poucas empresas, em equilíbrio ( ) Muitas empresas, pequenas ( ) Outro Qual?

8. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

(x) Ativos e equipamentos especializados ( ) Custos fixos altos de saída ( ) Barreiras emocionais ( ) Outro Qual?

***A ameaça de novos entrantes em um setor:***

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

9. Quanto às restrições para a para entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas:

( ) Muito alta (x) Alta ( ) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

10. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo ( ) Necessidade de grande capital inicial ( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados ( ) Custos maiores iniciais (x) Exigências e regulações governamentais ( ) Outro Qual?

11. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes  Capacidade de manter preços  Capacidade de oferecer novos serviços  Experiência administrativa adquirida  Outro Qual?

12. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada?

Vultuosos investimentos iniciais  Fornecimento de serviços diferenciados  Novas formas de atendimento ao cliente  Fornecimento de serviços à baixo custo  Outro Qual?

***O Poder dos fornecedores:***

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

13. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região  dentro do estado  outros estados  Exterior

14. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

15. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5  06 a 10  11 a 15  16 a 20  mais de 20

16. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca Porque?

17. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

18. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Abundante  Escassa

19. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Especializada  Não especializada

20. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

Sindicalizada  Não sindicalizada

***A ameaça de serviços substitutos:***

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

21. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca

22. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito  Aumenta pouco  Não influi  Diminui pouco  Diminui muito

23. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal

Qual motivo?

***O Poder dos clientes:***

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

24. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

25. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado:

Muito alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

26. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

### ***A criação de valor:***

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

27. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante:

Obter redução do custo operacional  Realizar atividades com diferenciação  Outro Qual? Produtividade

28. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes  Sua empresa

### ***Estratégias Competitivas Genéricas:***

Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

29. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

( ) **Liderança no Custo Total** – *Liderança baseada na prática do Menor Preço.*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

(x) **Diferenciação** – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço.*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

( ) **Enfoque** – *Liderança em um segmento determinado e específico.*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

( ) **Meio Termo**

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

30. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

(x) Sim ( ) Não Caso positivo, em quais áreas? Aquisições de novas unidades

31. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

(x) Muito importante ( ) Média importância ( ) Baixa importância ( ) Nenhuma

32. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:

**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos**, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

(x) Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;

( ) Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;

( ) Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.

( ) Outro Qual?

Apêndice 5 – Questionário respondido pelo Entrevistado 4

**Questionário**

**Entrevistado: 04**

**Cargo: Gerente Comercial**

**Idade: 34 anos**

**Tempo de Casa: 6 meses**

**Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor:**

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

1. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

( ) não (x) sim

2. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

( ) Até 5 (x) de 06 a 10 ( ) de 11 a 15 ( ) de 16 a 20 ( ) mais de 20

3. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

(x) não ( ) sim Como? Por ser uma empresa lider, foca em suas estratégias, os outros seguem

4. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

( ) Muito alta ( ) Alta (x) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

5. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04:



(2) Concorrentes numerosos e bem equilibrados (4) Crescimento lento do setor

(1) Custos fixos altos (3) Ausência de diferenciação nos serviços prestados

( ) Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada (2) Outro Qual? Mercado Regulado

6. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância:

(2) Guerra de preços (3) Gastos de propaganda (1) Introdução de novos serviços ( ) Outro Qual?

7. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

( ) Muitas empresas, em equilíbrio (x) Poucas empresas, em equilíbrio ( ) Muitas empresas, pequenas ( ) Outro Qual?

8. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

( ) Ativos e equipamentos especializados (x) Custos fixos altos de saída ( ) Barreiras emocionais ( ) Outro Qual?

***A ameaça de novos entrantes em um setor.***

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

9. Quanto às restrições para a entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas:

( ) Muito alta ( ) Alta (x) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

10. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo  Necessidade de grande capital inicial  Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados  Custos maiores iniciais  Exigências e regulações governamentais  Outro Qual?

11. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes  Capacidade de manter preços  Capacidade de oferecer novos serviços  Experiência administrativa adquirida  Outro Qual?

12. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada?

Vultuosos investimentos iniciais  Fornecimento de serviços diferenciados  Novas formas de atendimento ao cliente  Fornecimento de serviços à baixo custo  Outro Qual?

***O Poder dos fornecedores:***

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

13. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região  dentro do estado  outros estados  Exterior

14. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

15. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5  06 a 10  11 a 15  16 a 20  mais de 20

16. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca Porque?

17. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

18. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Abundante  Escassa

19. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Especializada  Não especializada

20. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

Sindicalizada  Não sindicalizada

***A ameaça de serviços substitutos:***

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

21. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca

22. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito  Aumenta pouco  Não influi  Diminui pouco  Diminui muito

23. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal

Qual motivo? Não ocorre.

***O Poder dos clientes:***

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

24. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

25. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado:

Muito alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

26. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

***A criação de valor:***

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

27. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante:

Obter redução do custo operacional  Realizar atividades com diferenciação  Outro Qual?

28. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes  Sua empresa

***Estratégias Competitivas Genéricas:***

Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

29. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

**Liderança no Custo Total** – *Liderança baseada na prática do Menor Preço.*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

**Diferenciação** – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço.*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

**Enfoque** – *Liderança em um segmento determinado e específico.*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

**Meio Termo**

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

30. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

Sim  Não Caso positivo, em quais áreas? Equipamentos

31. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

Muito importante  Média importância  Baixa importância  Nenhuma

32. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:

**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos**, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

- (x) Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;
- ( ) Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;
- ( ) Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.
- ( ) Outro Qual?

Apêndice 6 – Questionário respondido pelo Entrevistado 5

### **Questionário**

**Entrevistado: 05**

**Cargo: Gerente Administrativo Financeiro**

**Idade: 41 anos**

**Tempo de Casa: 5 anos**

#### ***Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor:***

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

1. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

não  sim

2. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

Até 5  de 06 a 10  de 11 a 15  de 16 a 20  mais de 20

3. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

não  sim Como? Apenas estudos para aumentar a fatia do mercado

4. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

5. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04:

(2) Concorrentes numerosos e bem equilibrados (4) Crescimento lento do setor

(1) Custos fixos altos (3) Ausência de diferenciação nos serviços prestados

(2) Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada ( ) Outro Qual?

6. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância:

(1) Guerra de preços (3) Gastos de propaganda (2) Introdução de novos serviços ( ) Outro Qual?

7. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

( ) Muitas empresas, em equilíbrio (x) Poucas empresas, em equilíbrio ( ) Muitas empresas, pequenas ( ) Outro Qual?

8. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

(x) Ativos e equipamentos especializados ( ) Custos fixos altos de saída ( ) Barreiras emocionais ( ) Outro Qual?

***A ameaça de novos entrantes em um setor:***

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

9. Quanto às restrições para a para entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas:

( ) Muito alta (x) Alta ( ) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

10. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo (x) Necessidade de grande capital inicial ( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados



Custos maiores iniciais  Exigências e regulações governamentais  Outro Qual?

11. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes  Capacidade de manter preços  Capacidade de oferecer novos serviços  Experiência administrativa adquirida  Outro Qual? Experiência Profissional

12. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada?

Vultuosos investimentos iniciais  Fornecimento de serviços diferenciados  Novas formas de atendimento ao cliente  Fornecimento de serviços à baixo custo  Outro Qual?

***O Poder dos fornecedores:***

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

13. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região  dentro do estado  outros estados  Exterior

14. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

15. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5  06 a 10  11 a 15  16 a 20  mais de 20

16. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca Porque?

17. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

18. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Abundante  Escassa

19. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Especializada  Não especializada

20. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

Sindicalizada  Não sindicalizada

***A ameaça de serviços substitutos:***

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

21. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca

22. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito  Aumenta pouco  Não influi  Diminui pouco  Diminui muito

23. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal

Qual motivo?

***O Poder dos clientes:***

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

24. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

25. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado:

Muito alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

26. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

***A criação de valor:***

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

27. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante:

Obter redução do custo operacional  Realizar atividades com diferenciação  Outro Qual?

28. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes  Sua empresa

***Estratégias Competitivas Genéricas:***

Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

29. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

**Liderança no Custo Total** – *Liderança baseada na prática do Menor Preço.*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

**Diferenciação** – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço.*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

**Enfoque** – *Liderança em um segmento determinado e específico.*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

**Meio Termo**

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

30. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

Sim  Não Caso positivo, em quais áreas? Equipamentos

31. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

Muito importante  Média importância  Baixa importância  Nenhuma

32. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:

**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos**, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

(x) Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;

( ) Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;

( ) Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.

( ) Outro Qual?

Apêndice 7 – Questionário respondido pelo Entrevistado 6

**Questionário**

**Entrevistado: 06**

**Cargo: Coordenador Operacional**

**Idade: 57 anos**

**Tempo de Casa: 4 anos**

**Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor:**

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

1. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

( ) não (x) sim

2. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

( ) Até 5 (x) de 06 a 10 ( ) de 11 a 15 ( ) de 16 a 20 ( ) mais de 20

3. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

( ) não (x) sim Como? Os investimentos tem foco de defender e aumentar nossa posição no mercado

4. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

( ) Muito alta ( ) Alta (x) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

5. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04:

(2) Concorrentes numerosos e bem equilibrados (3) Crescimento lento do setor

(1) Custos fixos altos (4) Ausência de diferenciação nos serviços prestados

(2) Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada ( ) Outro Qual?

6. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância:

(1) Guerra de preços (3) Gastos de propaganda (2) Introdução de novos serviços ( ) Outro Qual?

7. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

( ) Muitas empresas, em equilíbrio (x) Poucas empresas, em equilíbrio ( ) Muitas empresas, pequenas ( ) Outro Qual?

8. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

(x) Ativos e equipamentos especializados ( ) Custos fixos altos de saída ( ) Barreiras emocionais ( ) Outro Qual?

***A ameaça de novos entrantes em um setor:***

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

9. Quanto às restrições para a para entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas:

( ) Muito alta (x) Alta ( ) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

10. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo (x) Necessidade de grande capital inicial ( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados

Custos maiores iniciais  Exigências e regulações governamentais  Outro Qual?

11. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes  Capacidade de manter preços  Capacidade de oferecer novos serviços  Experiência administrativa adquirida  Outro Qual?

12. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada?

Vultuosos investimentos iniciais  Fornecimento de serviços diferenciados  Novas formas de atendimento ao cliente  Fornecimento de serviços à baixo custo  Outro Qual? Parceria com clientes armadores

***O Poder dos fornecedores:***

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

13. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região  dentro do estado  outros estados  Exterior

14. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

15. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5  06 a 10  11 a 15  16 a 20  mais de 20

16. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca Porque?



17. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

18. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Abundante  Escassa

19. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Especializada  Não especializada

20. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

Sindicalizada  Não sindicalizada

***A ameaça de serviços substitutos:***

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

21. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca

22. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito  Aumenta pouco  Não influi  Diminui pouco  Diminui muito

23. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal

Qual motivo?

***O Poder dos clientes:***

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

24. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

25. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado:

Muito alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

26. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

***A criação de valor:***

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

27. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante:

Obter redução do custo operacional  Realizar atividades com diferenciação  Outro Qual?

28. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes  Sua empresa

***Estratégias Competitivas Genéricas:***

Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

29. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

**Liderança no Custo Total** – *Liderança baseada na prática do Menor Preço.*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

**Diferenciação** – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço.*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

**Enfoque** – *Liderança em um segmento determinado e específico.*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

**Meio Termo**

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

30. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

Sim  Não Caso positivo, em quais áreas? Aquisições de novas unidades

31. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

Muito importante  Média importância  Baixa importância  Nenhuma

32. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:

**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos**, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

(x) Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;

( ) Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;

( ) Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.

( ) Outro Qual?

Apêndice 8 – Questionário respondido pelo Entrevistado 7

**Questionário**

**Entrevistado: 07**

**Cargo: Gerente de Departamento**

**Idade: 36 anos**

**Tempo de Casa: 2 anos**

**Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor:**

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

1. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

( ) não (x) sim

2. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

( ) Até 5 (x) de 06 a 10 ( ) de 11 a 15 ( ) de 16 a 20 ( ) mais de 20

3. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

( ) não (x) sim Como? Acompanhamos os estudos de capacidade dos novos concorrentes

4. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

( ) Muito alta ( ) Alta (x) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

5. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04:

(1) Concorrentes numerosos e bem equilibrados (2) Crescimento lento do setor

(1) Custos fixos altos (3) Ausência de diferenciação nos serviços prestados

( ) Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada (3) Outro Qual?

Investimentos Elevados

6. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância:

(1) Guerra de preços (3) Gastos de propaganda (2) Introdução de novos serviços ( )  
Outro Qual?

7. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

( ) Muitas empresas, em equilíbrio (x) Poucas empresas, em equilíbrio ( ) Muitas  
empresas, pequenas ( ) Outro Qual?

8. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

( ) Ativos e equipamentos especializados (x) Custos fixos altos de saída ( ) Barreiras  
emocionais ( ) Outro Qual?

***A ameaça de novos entrantes em um setor.***

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

9. Quanto às restrições para a entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas:

( ) Muito alta (x) Alta ( ) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

10. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo  Necessidade de grande capital inicial  Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados  Custos maiores iniciais  Exigências e regulações governamentais  Outro Qual?

11. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes  Capacidade de manter preços  Capacidade de oferecer novos serviços  Experiência administrativa adquirida  Outro Qual?

12. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada?

Vultuosos investimentos iniciais  Fornecimento de serviços diferenciados  Novas formas de atendimento ao cliente  Fornecimento de serviços à baixo custo  Outro Qual?

***O Poder dos fornecedores:***

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

13. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região  dentro do estado  outros estados  Exterior

14. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

15. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5  06 a 10  11 a 15  16 a 20  mais de 20

16. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca Porque?

17. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

18. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Abundante  Escassa

19. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Especializada  Não especializada

20. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

Sindicalizada  Não sindicalizada

***A ameaça de serviços substitutos:***

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

21. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca

22. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito  Aumenta pouco  Não influi  Diminui pouco  Diminui muito

23. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal



Qual motivo? Não se aplica, não lançam serviços substitutos

***O Poder dos clientes:***

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

24. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

25. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado:

Muito alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

26. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

***A criação de valor:***

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

27. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante:

Obter redução do custo operacional  Realizar atividades com diferenciação  Outro Qual?

28. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes  Sua empresa

***Estratégias Competitivas Genéricas:***

Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

29. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

**Liderança no Custo Total** – *Liderança baseada na prática do Menor Preço.*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

**Diferenciação** – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço.*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

**Enfoque** – *Liderança em um segmento determinado e específico.*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

**Meio Termo**

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

30. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

Sim  Não Caso positivo, em quais áreas? Aquisições de novas unidades

31. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

Muito importante  Média importância  Baixa importância  Nenhuma

32. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:

**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos**, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

- Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;
- Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;
- Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.
- Outro Qual?

Apêndice 9 – Questionário respondido pelo Entrevistado 8

**Questionário**

**Entrevistado: 08**

**Cargo: Gerente de Departamento**

**Idade: 43 anos**

**Tempo de Casa: 3 anos**

**Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor:**

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

1. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

( ) não (x) sim

2. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

(x) Até 5 ( ) de 06 a 10 ( ) de 11 a 15 ( ) de 16 a 20 ( ) mais de 20

3. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

(x) não ( ) sim Como?

4. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

( ) Muito alta ( ) Alta (x) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

5. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04:

(1) Concorrentes numerosos e bem equilibrados (1) Crescimento lento do setor

(2) Custos fixos altos (4) Ausência de diferenciação nos serviços prestados

( ) Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada ( ) Outro Qual?

6. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância:

(2) Guerra de preços (3) Gastos de propaganda (2) Introdução de novos serviços (1) Outro Qual? Produtividade

7. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

( ) Muitas empresas, em equilíbrio (x) Poucas empresas, em equilíbrio ( ) Muitas empresas, pequenas ( ) Outro Qual?

8. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

(x) Ativos e equipamentos especializados ( ) Custos fixos altos de saída ( ) Barreiras emocionais ( ) Outro Qual?

***A ameaça de novos entrantes em um setor:***

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

9. Quanto às restrições para a entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas:

( ) Muito alta ( ) Alta (x) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

10. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo (x) Necessidade de grande capital inicial ( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados ( ) Custos maiores iniciais ( ) Exigências e regulações governamentais ( ) Outro Qual?

11. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes  Capacidade de manter preços  Capacidade de oferecer novos serviços  Experiência administrativa adquirida  Outro Qual? Produtividade Acima do Mercado

12. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada?

Vultuosos investimentos iniciais  Fornecimento de serviços diferenciados  Novas formas de atendimento ao cliente  Fornecimento de serviços à baixo custo  
 Outro Qual?

***O Poder dos fornecedores:***

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

13. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região  dentro do estado  outros estados  Exterior

14. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

15. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5  06 a 10  11 a 15  16 a 20  mais de 20

16. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca Porque?

17. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

18. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Abundante  Escassa

19. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Especializada  Não especializada

20. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

Sindicalizada  Não sindicalizada

***A ameaça de serviços substitutos:***

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

21. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca

22. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito  Aumenta pouco  Não influi  Diminui pouco  Diminui muito

23. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal

Qual motivo?

***O Poder dos clientes:***

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

24. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

25. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado:

Muito alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

26. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

### ***A criação de valor:***

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

27. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante:

Obter redução do custo operacional  Realizar atividades com diferenciação  Outro Qual?

28. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes  Sua empresa

### ***Estratégias Competitivas Genéricas:***

Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

29. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?



( ) **Liderança no Custo Total** – *Liderança baseada na prática do Menor Preço.*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

(x) **Diferenciação** – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço.*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

( ) **Enfoque** – *Liderança em um segmento determinado e específico.*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

( ) **Meio Termo**

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

30. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

(x) Sim ( ) Não Caso positivo, em quais áreas? Aquisições de novas unidades

31. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

(x) Muito importante ( ) Média importância ( ) Baixa importância ( ) Nenhuma

32. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:

**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos**, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

( ) Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;

(x) Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;

( ) Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.

( ) Outro Qual?

Apêndice 10 – Questionário respondido pelo Entrevistado 9

**Questionário**

**Entrevistado: 09**

**Cargo: Gerente de Departamento**

**Idade: 40 anos**

**Tempo de Casa: 3 anos**

**Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor:**

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

1. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

( ) não (x) sim

2. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

(x) Até 5 ( ) de 06 a 10 ( ) de 11 a 15 ( ) de 16 a 20 ( ) mais de 20

3. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

(x) não ( ) sim Como?

4. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

( ) Muito alta ( ) Alta (x) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

5. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04:

(2) Concorrentes numerosos e bem equilibrados (3) Crescimento lento do setor

(1) Custos fixos altos (4) Ausência de diferenciação nos serviços prestados

( ) Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada ( ) Outro Qual?

6. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância:

(1) Guerra de preços (3) Gastos de propaganda (2) Introdução de novos serviços ( ) Outro Qual?

7. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

( ) Muitas empresas, em equilíbrio (x) Poucas empresas, em equilíbrio ( ) Muitas empresas, pequenas ( ) Outro Qual?

8. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

(x) Ativos e equipamentos especializados ( ) Custos fixos altos de saída ( ) Barreiras emocionais ( ) Outro Qual?

***A ameaça de novos entrantes em um setor:***

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

9. Quanto às restrições para a entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas:

( ) Muito alta ( ) Alta (x) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

10. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo (x) Necessidade de grande capital inicial ( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados ( ) Custos maiores iniciais ( ) Exigências e regulações governamentais ( ) Outro Qual?

11. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes  Capacidade de manter preços  Capacidade de oferecer novos serviços  Experiência administrativa adquirida  Outro Qual?

12. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada?

Vultuosos investimentos iniciais  Fornecimento de serviços diferenciados  Novas formas de atendimento ao cliente  Fornecimento de serviços à baixo custo  Outro Qual?

***O Poder dos fornecedores:***

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

13. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região  dentro do estado  outros estados  Exterior

14. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

15. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5  06 a 10  11 a 15  16 a 20  mais de 20

16. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca Porque?

17. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

18. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Abundante  Escassa

19. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Especializada  Não especializada

20. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

Sindicalizada  Não sindicalizada

***A ameaça de serviços substitutos:***

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

21. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca

22. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito  Aumenta pouco  Não influi  Diminui pouco  Diminui muito

23. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal

Qual motivo?

***O Poder dos clientes:***

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

24. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

25. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado:

Muito alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

26. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

### ***A criação de valor:***

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

27. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante:

Obter redução do custo operacional  Realizar atividades com diferenciação  Outro Qual?

28. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes  Sua empresa

### ***Estratégias Competitivas Genéricas:***

Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

29. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

**Liderança no Custo Total** – *Liderança baseada na prática do Menor Preço.*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

**Diferenciação** – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço.*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

**Enfoque** – *Liderança em um segmento determinado e específico.*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

**Meio Termo**

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

30. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

Sim  Não Caso positivo, em quais áreas? Aquisições de novas unidades

31. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

Muito importante  Média importância  Baixa importância  Nenhuma

32. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:



**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos**, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

(x) Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;

( ) Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;

( ) Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.

( ) Outro Qual?

Apêndice 11 – Questionário respondido pelo Entrevistado 10

**Questionário**

**Entrevistado: 10**

**Cargo: Gerente de Departamento**

**Idade: 45 anos**

**Tempo de Casa: 6 anos**

**Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor:**

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

1. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

( ) não (x) sim

2. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

( ) Até 5 (x) de 06 a 10 ( ) de 11 a 15 ( ) de 16 a 20 ( ) mais de 20

3. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

( ) não (x) sim Como? Os investimentos no setor são de longo prazo e inevitavelmente observamos os projetos

4. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

( ) Muito alta ( ) Alta (x) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

5. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04:

(2) Concorrentes numerosos e bem equilibrados (4) Crescimento lento do setor

(1) Custos fixos altos (3) Ausência de diferenciação nos serviços prestados

( ) Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada ( ) Outro Qual?

6. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância:

(1) Guerra de preços (3) Gastos de propaganda (2) Introdução de novos serviços ( ) Outro Qual?

7. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

( ) Muitas empresas, em equilíbrio (x) Poucas empresas, em equilíbrio ( ) Muitas empresas, pequenas ( ) Outro Qual?

8. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

(x) Ativos e equipamentos especializados ( ) Custos fixos altos de saída ( ) Barreiras emocionais ( ) Outro Qual?

***A ameaça de novos entrantes em um setor:***

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

9. Quanto às restrições para a entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas:

( ) Muito alta (x) Alta ( ) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

10. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo ( ) Necessidade de grande capital inicial ( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados

Custos maiores iniciais  Exigências e regulações governamentais  Outro Qual?

11. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes  Capacidade de manter preços  Capacidade de oferecer novos serviços  Experiência administrativa adquirida  Outro Qual?

12. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada?

Vultuosos investimentos iniciais  Fornecimento de serviços diferenciados  Novas formas de atendimento ao cliente  Fornecimento de serviços à baixo custo  Outro Qual?

***O Poder dos fornecedores:***

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

13. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região  dentro do estado  outros estados  Exterior

14. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

15. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5  06 a 10  11 a 15  16 a 20  mais de 20

16. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca Porque?

17. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

18. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Abundante  Escassa

19. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Especializada  Não especializada

20. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

Sindicalizada  Não sindicalizada

***A ameaça de serviços substitutos:***

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

21. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca

22. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito  Aumenta pouco  Não influi  Diminui pouco  Diminui muito

23. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal

Qual motivo? Não interfere, raramente lançam substitutos

***O Poder dos clientes:***

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

24. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

25. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado:

Muito alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

26. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

***A criação de valor:***

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

27. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante:

Obter redução do custo operacional  Realizar atividades com diferenciação  Outro Qual?

28. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes  Sua empresa

***Estratégias Competitivas Genéricas:***

Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

29. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

**Liderança no Custo Total** – *Liderança baseada na prática do Menor Preço.*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

**Diferenciação** – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço.*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

**Enfoque** – *Liderança em um segmento determinado e específico.*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

**Meio Termo**

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

30. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

Sim  Não Caso positivo, em quais áreas? Aquisições de novas unidades

31. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

Muito importante  Média importância  Baixa importância  Nenhuma

32. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:

**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos**, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

- (x) Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;
- ( ) Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;
- ( ) Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.
- ( ) Outro Qual?



Apêndice 12 – Questionário respondido pelo Entrevistado 11

**Questionário**

**Entrevistado: 11**

**Cargo: Gerente de Departamento**

**Idade: 49 anos**

**Tempo de Casa: 7 anos**

**Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor:**

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

1. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

não  sim

2. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

Até 5  de 06 a 10  de 11 a 15  de 16 a 20  mais de 20

3. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

não  sim Como? São revisadas as necessidades de mercado para verificação de oportunidades e “quem” esta ocupando esses espaços

4. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

5. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04:

(1) Concorrentes numerosos e bem equilibrados (3) Crescimento lento do setor

(1) Custos fixos altos (3) Ausência de diferenciação nos serviços prestados

(4) Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada ( ) Outro Qual?

6. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância:

(1) Guerra de preços (3) Gastos de propaganda (2) Introdução de novos serviços ( ) Outro Qual?

7. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

( ) Muitas empresas, em equilíbrio (x) Poucas empresas, em equilíbrio ( ) Muitas empresas, pequenas ( ) Outro Qual?

8. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

(x) Ativos e equipamentos especializados ( ) Custos fixos altos de saída ( ) Barreiras emocionais ( ) Outro Qual?

***A ameaça de novos entrantes em um setor:***

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

9. Quanto às restrições para a para entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas:

( ) Muito alta (x) Alta ( ) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

10. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo (x) Necessidade de grande capital inicial ( ) Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados

Custos maiores iniciais  Exigências e regulações governamentais  Outro Qual?

11. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes  Capacidade de manter preços  Capacidade de oferecer novos serviços  Experiência administrativa adquirida  Outro Qual? Produtividade MPH

12. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada?

Vultuosos investimentos iniciais  Fornecimento de serviços diferenciados  Novas formas de atendimento ao cliente  Fornecimento de serviços à baixo custo  Outro Qual?

***O Poder dos fornecedores:***

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

13. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região  dentro do estado  outros estados  Exterior

14. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

15. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5  06 a 10  11 a 15  16 a 20  mais de 20

16. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca Porque?

17. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

18. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Abundante  Escassa

19. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Especializada  Não especializada

20. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

Sindicalizada  Não sindicalizada

***A ameaça de serviços substitutos:***

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

21. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca

22. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito  Aumenta pouco  Não influi  Diminui pouco  Diminui muito

23. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal

Qual motivo?

***O Poder dos clientes:***

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

24. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

25. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado:

Muito alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

26. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

***A criação de valor:***

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

27. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante:

Obter redução do custo operacional  Realizar atividades com diferenciação  Outro Qual?

28. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes  Sua empresa

***Estratégias Competitivas Genéricas:***

Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

29. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

**Liderança no Custo Total** – *Liderança baseada na prática do Menor Preço.*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

**Diferenciação** – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço.*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

**Enfoque** – *Liderança em um segmento determinado e específico.*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

**Meio Termo**

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

30. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

Sim  Não Caso positivo, em quais áreas? Equipamentos

31. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

Muito importante  Média importância  Baixa importância  Nenhuma

32. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:

**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos**, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

- Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;
- Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;
- Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.
- Outro Qual?

Apêndice 13 – Questionário respondido pelo Entrevistado 12

### **Questionário**

**Entrevistado: 12**

**Cargo: Gerente de Departamento**

**Idade: 63 anos**

**Tempo de Casa: 11 anos**

#### **Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor:**

A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

1. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

não  sim

2. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

Até 5  de 06 a 10  de 11 a 15  de 16 a 20  mais de 20

3. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

não  sim Como? Com estudos de expansão de mercado e entrada de novos concorrentes

4. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa



5. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04:

(1) Concorrentes numerosos e bem equilibrados (1) Crescimento lento do setor

(2) Custos fixos altos (4) Ausência de diferenciação nos serviços prestados

( ) Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada ( ) Outro Qual?

6. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância:

(2) Guerra de preços (3) Gastos de propaganda (2) Introdução de novos serviços (1) Outro Qual? Investimentos em tecnologia

7. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

( ) Muitas empresas, em equilíbrio (x) Poucas empresas, em equilíbrio ( ) Muitas empresas, pequenas ( ) Outro Qual?

8. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

(x) Ativos e equipamentos especializados ( ) Custos fixos altos de saída ( ) Barreiras emocionais ( ) Outro Qual?

***A ameaça de novos entrantes em um setor.***

Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

9. Quanto às restrições para a entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas:

( ) Muito alta ( ) Alta (x) Média ( ) Baixa ( ) Muito baixa

10. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo  Necessidade de grande capital inicial  Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados  Custos maiores iniciais  Exigências e regulações governamentais  Outro Qual?

11. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes  Capacidade de manter preços  Capacidade de oferecer novos serviços  Experiência administrativa adquirida  Outro Qual?

12. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada?

Vultuosos investimentos iniciais  Fornecimento de serviços diferenciados  Novas formas de atendimento ao cliente  Fornecimento de serviços à baixo custo  Outro Qual?

***O Poder dos fornecedores:***

Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

13. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região  dentro do estado  outros estados  Exterior

14. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

15. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5  06 a 10  11 a 15  16 a 20  mais de 20

16. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca Porque?

17. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

18. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Abundante  Escassa

19. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é:

Especializada  Não especializada

20. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

Sindicalizada  Não sindicalizada

***A ameaça de serviços substitutos:***

Serviços substitutos tornam seu serviço obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

21. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos?

Sempre  Quase sempre  Quase nunca  Nunca

22. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito  Aumenta pouco  Não influi  Diminui pouco  Diminui muito

23. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal

Qual motivo?

***O Poder dos clientes:***

Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

24. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

25. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado:

Muito alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

26. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada:

Muito alta  Alta  Média  Baixa  Muito baixa

***A criação de valor:***

Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

27. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante:

Obter redução do custo operacional  Realizar atividades com diferenciação  Outro Qual?

28. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes  Sua empresa

***Estratégias Competitivas Genéricas:***

Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

29. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

**Liderança no Custo Total** – *Liderança baseada na prática do Menor Preço.*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

**Diferenciação** – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço.*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

**Enfoque** – *Liderança em um segmento determinado e específico.*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

**Meio Termo**

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

30. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

Sim  Não Caso positivo, em quais áreas? Aquisições de novas unidades

31. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

Muito importante  Média importância  Baixa importância  Nenhuma

32. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:

**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos**, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

- Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;
- Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;
- Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.
- Outro Qual?