

A INFLUÊNCIA DAS FORÇAS COMPETITIVAS NA TOMADA DE DECISÃO DAS EMPRESAS CONSTITUINTES DO SETOR DE FISIOTERAPIA DE UMA CIDADE DO INTERIOR DO PARANÁ

Larissa Feteira de Bortolo*
Júlio Ernesto Colla**

RESUMO: O presente artigo faz um estudo sobre a influência das forças competitivas (rivalidade entre os concorrentes, ameaça de entrada, produtos substitutos, poder dos compradores e poder dos fornecedores) na tomada de decisão das empresas que constituem o setor de fisioterapia de uma cidade do interior do Paraná. A base teórica trata de forças competitivas e tomada de decisão. Assim, tem por objetivo principal identificar qual das forças competitivas exerce maior influência no momento da tomada de decisão de tais empresas, bem como verificar aspectos organizacionais que podem levar a percepção de tal força pelas gestoras. A pesquisa se caracteriza como do tipo descritiva, de natureza qualitativa, tendo como unidade de análise as empresas Clínica A, Clínica B, Clínica C e Clínica D. A coleta de dados baseou-se em questionário estruturado aplicado aos gestores das quatro empresas estudadas no mês de julho de 2011. Constatou-se que a força que exerce maior influência é o poder de negociação dos fornecedores. Através de tal identificação percebe-se a necessidade latente das unidades de análise encontrarem uma posição favorável, onde o poder de negociação dos fornecedores não venha a acometê-las ou as alcance em menor grau.

PALAVRAS-CHAVE: Forças Competitivas; Estratégia; Posicionamento.

THE INFLUENCE OF COMPETITIVE FORCES IN DECISION-TAKING OF PHYSIOTHERAPY CLINICS FIRMS IN A HINTERLAND CITY OF THE STATE OF PARANÁ, BRAZIL

ABSTRACT: The influence of competitive forces (strife between competitor firms, entrance threats, replacing products, buyers' and suppliers' power) in deci-

* Graduanda em Ciências Contábeis pela Anhanguera Educacional/MS; Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR; E-mail: lafebol@hotmail.com

** Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica - PPAD/PUCPR; Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR; Vinculado à Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí - UNESPAR.

sion-taking in physiotherapy firms in a hinterland city of the state of Paraná, Brazil, is investigated. Theory is foregrounded on competitive forces and decision-taking. The article identifies which competitive force has the greatest influence on the firms decision-taking and verifies the organizational aspects which reveal the above-mentioned power to the administrators. The descriptive and qualitative research focused on Clinics A, B, C and D and data collection was based on a structured questionnaire handed to administrators of the four clinics in July 2011. The most influential force was the negotiation power of the suppliers. Identification revealed the covert need of clinics to find favorable conditions where the suppliers negotiation power would not compromise them or reached them at a lower degree.

KEY WORDS: Competitive Forces; Strategies; Positioning.

INTRODUÇÃO

Para Wright et al (2007) o estudo da administração estratégica surge em 1950 quando no relatório de Gordon-Wowell, concluiu-se que a disciplina de administração nas universidades deveria funcionar como uma disciplina mestra que englobasse os conhecimentos de marketing, contabilidade, finanças, administração e economia, desenvolvendo-se assim a disciplina mestra de “Política de Negócios”. Com o passar do tempo, percebeu-se que o termo cunhado inicialmente se configurava de maneira muito restrita aos estudos. Visando a concepção expandida do mesmo passou a ser referido como administração estratégica, em oposição ao termo mais limitado de política de negócios.

O presente artigo baseia sua fundamentação teórica no trabalho de Ansoff (2001) no qual a estratégia refere-se aos planos e objetivos gerais da alta administração para conseguir alcançar resultados de acordo com a missão da empresa, conseguindo através desta também obter vantagem competitiva e a partir dessa orientação conceitual traça a análise. Vários estudos (AZEVEDO et al., 2012; SEHNEM; BERTOLINI; OLEA, 2012; ALMEIDA; MACHADO; PANHOCA, 2012; SILVA; SILVA; MOTTA, 2012) sobre os fatores estratégicos que influenciam as empresas foram desenvolvidos ao longo do tempo. Para esta pesquisa será utilizado o modelo das forças competitivas propostas por Michael Porter (2005).

Considerando este contexto, o problema de pesquisa que orienta esse trabalho é: qual das forças competitivas descritas por Porter exerce maior influência no momento da tomada de decisão das empresas constituintes do setor de fisioterapia de uma cidade do interior do Paraná? A partir disso decorre também a inquietação de que podem existir características organizacionais que podem explicar tal percepção.

O referido trabalho está estruturado em cinco seções distintas, além dessa seção de introdução. A segunda seção apresenta a base teórica utilizada, a qual é constituída pelas forças competitivas e tomada de decisão. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada para a confecção da presente pesquisa. A quarta seção apresenta a investigação de dados de acordo com as unidades de análise utilizadas. Por fim, a quinta e última seção traz as conclusões da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras. Ao fim do artigo encontram-se as referências bibliográficas utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo (Wright et al., 2007) os indícios do surgimento do estudo da administração estratégica, permeiam o relatório de Gordon-Howell, que previa que o ensino de administração nas universidades deveria se tornar uma disciplina mestra que englobasse conhecimentos dos estudantes de disciplinas de marketing, contabilidade, finanças, administração e economia. Após análise do relatório, aprovou-se a ideia, criando então, uma disciplina denominada “Política de Negócios”.

Com o passar dos anos, os parâmetros desta disciplina mestra se expandiu passando a incluir análises do macro ambiente da empresa. Esta forma expandida da disciplina passou a ser referida como administração estratégica, dimensionando amplos fatores a serem estudados.

Segundo Ansoff (2001) a origem do termo “estratégia” habita na atividade militar, sendo que nos últimos vinte anos o seu conceito passou a ser muito utilizado no mundo empresarial. Ainda de acordo com o autor, a necessidade da formulação de um planejamento estratégico para guiar a organização se fez ainda mais presente, defendendo que: “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização” (ANSOFF, 2001, p. 95).

A Estratégia deve conduzir a organização para o alcance de sua missão e que segundo Colla (2011) isto só é possível se existir um alinhamento estratégico, ou seja, as ações de cada departamento da organização (ações de gestão de pessoas, ações logísticas, ações financeiras, ações produtivas, ações de marketing, ações informacionais, etc.) convergindo para a estratégia, que por sua vez, conduzirá ao encontro da missão.



Figura 1. Alinhamento estratégico.

Fonte: Colla (2011)

Já diz Porter (2005) que a estratégia competitiva pode ser entendida como o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes.

Após diversas pesquisas realizadas por Porter e comprovadas através de testes feitos por outros estudiosos, identifica-se em 1979, o modelo das 5 (cinco) forças, que se destina à análise da competição entre as empresas. Para tanto o autor configura 5 forças que devem ser estudadas e analisadas para se concluir quais delas podem influenciar mais fortemente no posicionamento estratégico da empresa, são elas: rivalidade entre os concorrentes, entrantes potenciais, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

2.1 FORÇA 1 - RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

Porter (2005), Wright et al. (2007) entre outros autores, concordam entre si que esta é considerada por muitos como sendo a mais significativa de todas as forças.

A análise da concorrência tem por finalidade coletar a maior quantidade de informações possíveis para traçar um perfil da natureza provável de seu concorrente, como: o que orienta o concorrente e o que o concorrente está fazendo e pode fazer. Baseadas nestas duas classificações verifica-se a existência de quatro componentes diagnósticos para analisar o perfil da concorrência, são eles: metas futuras, estratégia em curso, hipóteses e capacidades (PORTER, 2005).

✓ Metas futuras

Primeiro ponto a ser diagnosticado na análise da concorrência. Indica quais os objetivos que o concorrente quer atingir, sua seriedade perante o mercado bem como sua iniciativa. Verificar, estudar e responder de maneira sábia ao portfólio de metas do concorrente pode garantir sucesso (PORTER, 2005).

✓ Estratégia Corrente

Pode ser implícita ou explícita, sempre existindo dentro de uma indústria. Diz respeito sobre como suas políticas operacionais são concebidas em cada área funcional do negócio e a forma como ela se inter-relaciona as outras funções (marketing, finanças, recursos humanos, etc.) (PORTER, 2005).

✓ Hipóteses

Indubitavelmente não será possível conseguir todas as informações necessárias do concorrente, por tanto, é importante haver a formulação de hipóteses baseadas em relatórios da administração, no passado do concorrente como um indicador futuro, experiência dos gerentes que já estiveram à frente da organização, entre outros. O exame das hipóteses proporciona a identificação de pontos cegos que podem conferir sucesso para um movimento estratégico.

✓ Capacidades

Esta avaliação é o passo final no diagnóstico da análise da concorrência. Com o estudo da capacidade do concorrente pode-se identificar pontos como a capacidade central, a capacidade de resposta rápida, a capacidade de adaptação à mudança que juntos refletem os pontos fortes e os pontos fracos do rival (PORTER, 2005).

2.2 FORÇA 2 - AMEAÇA DE ENTRADA

Segundo Porter (2005) à medida que o mercado se expande novos concorrentes surgem, sendo que a probabilidade de novas empresas entrarem no setor, está ligada a dois fatores: barreiras de entrada e a retaliação esperada por parte dos concorrentes existentes.

Para o autor nas barreiras de entrada, verifica-se a presença dos seguintes aspectos: economias de escala, diferenciação de produtos, exigências de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala e políticas governamentais.

Quadro 1. Barreiras de entrada

1. Economias de escala vêm de encontro à capacidade da empresa de reduzir o custo unitário do produto à medida que o volume por período aumenta.
2. Diferenciação de produto liga-se ao fato de a empresa que já está estabelecida no mercado possuir um produto diferenciado tendo sua marca identificada.
3. Exigências de capital criam uma barreira de entrada pelo fato da necessidade de investir amplos recursos financeiros que venham a fornecer suporte para publicidade, P & D, crédito ao consumidor, estoques, etc.
4. Custos de mudança que estão envolvidos na dificuldade que o entrante encontra ao mudar de fornecedor.
5. Acesso aos canais de distribuição se deve ao fato da empresa entrante poder assegurar a distribuição de seus produtos.
6. Desvantagens de custos independentes de escala. "Empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas empresas potenciais" (PORTER, 2005, p. 29).
7. Políticas governamentais. Barragem por parte do governo com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso de matérias-primas.

Fonte: Porter (2005)

Já com referência ao segundo fator, à retaliação esperada por parte dos concorrentes existentes, observa-se a ação enérgica dos mesmos fazendo com que o novo entrante cresça lentamente ou até mesmo desapareça do mercado, atacando o novo entrante de todas as formas possíveis para que este não consiga desenvolver sua empresa bem como seu produto.

2.3 FORÇA 3 - PRODUTOS SUBSTITUTOS

Wright et al (2007) apresenta os substitutos como aqueles que representam alternativas satisfatórias às necessidades semelhantes dos consumidores. Já para Porter (2005), os produtos substitutos minimizam os retornos potenciais de uma indústria.

Identificar os produtos substitutos é estritamente necessário e pode ser conseguido através de pesquisas que visem encontrar quais produtos ou serviços existentes no mercado podem se tornar substitutos (PORTER, 2005).

Como exemplo de produtos substitutos, cita-se o e-mail em substituição aos correios; as TVs a cabo que passam filmes em primeira exibição por um valor bem mais econômico; os sistemas de alarme eletrônico em detrimento aos guardas de segurança, entre outros.

2.4 FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Autores como Porter (2005) e Wright et al (2007) subscrevem, que um grupo de compradores pode ser considerado poderoso quando os seguintes aspectos são observados: grupo de compradores concentrado, ou que adquire volumes grandes em relação às vendas do vendedor; produtos que ele compra na indústria são padronizados ou não diferenciados; quando ele enfrenta pouco custo de mudança; os produtos que o grupo de compradores adquire representam uma fração significativa de seus custos; o grupo de compradores é uma ameaça de integração para trás, ou seja, tem possibilidade de adquirir seus fornecedores. Visando maior aprofundamento em cada aspecto, eles serão destrinchados abaixo conforme ilustrados por Porter, 2005.

Quadro 2. Poder dos compradores

1. Grupo de compradores concentrado, ou que adquire volumes grandes em relação às vendas do vendedor. Neste aspecto as compras realizadas pelo comprador tem tamanho significativo, aumentando a sua importância.
2. Produtos que ele compra na indústria são padronizados ou não diferenciados. Para tal, o comprador não se importa de manter uma relação de fidelidade com seu fornecedor, uma vez que, os produtos sendo padronizados não importa onde a compra será feita.
3. Pouco custo de mudança. Mudar de fornecedor não representa dificuldades, pois o comprador não terá gastos com esta mudança.
4. Os produtos que o grupo de compradores adquire representam uma fração significativa de seus custos. Quando isto acontece, o comprador exercerá maior pressão sobre seu fornecedor para que ele diminua os preços e encargos.
5. O grupo de compradores é uma ameaça de integração para trás, ou seja, tem possibilidade de adquirir seus fornecedores. Compradores que possuem a possibilidade de produzir seus próprios componentes ameaçam seus fornecedores, pois o gasto com compras externas podem ser drasticamente reduzidos quando o comprador pode fabricar seus próprios elementos.

Fonte: Porter (2005)

Barney e Hesterly (2007) e Porter (2005) defendem que possuir uma carteira de bons compradores constitui-se em um ponto crucial para a companhia, uma vez que, eles podem contribuir tanto para o sucesso como para o fracasso da empresa.

2.5 FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Para Porter (2005) o poder de barganha dos fornecedores consiste em aumentar os preços dos insumos e serviços fornecidos a empresa ou diminuir a sua qualidade. Fornecedores poderosos podem colocar seus clientes em condições intrincadas quando: poucas empresas fornecedoras dominam o mercado; o custo para trocar de fornecedor é muito alto; a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.

Quadro 3. Poder dos fornecedores

(continua)

- | |
|---|
| <p>✓ Poucas empresas fornecedoras dominam o mercado: quando isto acontece o comprador dos insumos está fadado a negociar com um oligopólio e muitas vezes obrigado a se submeter às exigências de seu fornecedor.</p> |
|---|

(conclusão)

✓ Custo de mudança: muitas vezes o custo de mudar de fornecedor é muito alto, visto que os equipamentos que os mesmos produzem e vendem, pertencem a linhas e modelos específicos de cada fornecedor, ou seja, a empresa que gostaria de mudar apenas uma de suas máquinas se vê obrigada a realizar a troca de não apenas um, mas de todos os equipamentos daquela linha, o que torna o custo de mudança muito elevado.

✓ A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor: isto ocorre quando as compras de determinada indústria não representam uma parcela significativa das vendas dos fornecedores.

Fonte: Porter (2005)

“A meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição favorável para se defender destas forças” (PORTER, 2005, p. 22), sendo ainda importante salientar que as cinco forças podem determinar a intensidade da concorrência e até mesmo o potencial de lucro final na indústria, medido a longo prazo sobre o capital investido.

2.6 A TOMADA DE DECISÕES

Segundo Ansoff (2001) existem três categorias de tomada de decisão, são elas: estratégica, administrativa e operacional.

Decisões estratégicas dizem respeito às relações entre ambiente interno e externo da empresa, identificando os ramos em que a empresa opera e procurará ingressar. A decisão estratégica refere-se a uma escolha de aplicação de recursos, entre uma variedade de possibilidades.

Decisão administrativa é aquela que desenvolve possibilidades de execução com os melhores resultados, obtendo retornos e vantagens utilizando-se dos recursos disponíveis.

Por fim decisões operacionais estão ligadas ao estabelecimento de preço, preparação de orçamentos, marketing, programas de produção, entre outros. Pode ser considerada a atividade que consome maior tempo e energia da empresa.

“Organizar a administração da empresa de modo a assegurar um equilíbrio adequado entre decisões estratégicas e operacionais” se caracteriza como uma das principais exigências descritas por Alfred P. Sloan apud Ansoff (2001, p. 8).

3 METODOLOGIA

Com a intenção de apresentar a sistematização do caminho percorrido, assegurar a validação e confiabilidade do estudo, bem como dar apoio à réplica, essa seção apresenta a metodologia para a solução do problema de pesquisa.

O presente estudo tem caráter qualitativo, apesar da utilização de estatística simplificada para se chegar ao resultado, visto que esta pode valer-se de muitas técnicas para investigação com diferentes tipos de suposições com a intenção de aprofundar os conhecimentos sobre determinado assunto, enfatizando a importância de compreender os processos nos quais os seres humanos criam a realidade (MORGAN; SMIRCICH, 1980).

A pesquisa se caracteriza como do tipo descritiva, uma vez que com essa tipologia é possível medir as características, estabelecer relações entre as categorias analisadas, bem como é possível ao pesquisador a utilização de documentos como fonte de análise (HAIR JR et al., 2005).

A coleta de dados ocorreu através de questionário estruturado desenvolvido pelos autores com base na análise dos fundamentos teóricos com quatro empresas constituintes do setor de fisioterapia da cidade de Nova Esperança (Clínica A, Clínica B, Clínica C e Clínica D). Apenas uma empresa do setor não respondeu ao questionamento.

A unidade de análise foi cada uma das empresas constituintes do setor de fisioterapia da cidade de Nova Esperança e o nível de análise foi constituído pelo organizacional e pelo conjunto de todas as organizações (FLICK, 2004; MAY, 2004). A perspectiva temporal da pesquisa é transversal, e a coleta de dados ocorreu no mês de julho de 2011. Foi utilizada também a análise documental para a descrição da empresa. (FLICK, 2004; TRIVIÑOS, 1994; MAY, 2004).

O tratamento dos dados ocorreu pela técnica de escores somados. Tal técnica ocorre através de atribuição e soma de pontos das respostas assinaladas pelas respondentes (HAIR JR et al., 2005; RICHARDSON, 1990). Após a soma das respostas foi utilizada a técnica de análise interpretativa.

A atribuição das notas para a soma foi realizada atribuindo-se pesos para cada resposta. Dessa forma as situações mais frequentes ficarão com notas (escores)

maiores e as menos frequentes com notas (escores) menores. A tabela a seguir apresenta as alternativas do questionário e a nota atribuída a cada uma delas.

Tabela 1. Notas atribuídas às respostas obtidas

Nunca	Pouco Freqüente	Freqüentemente	Muito Freqüente	Sempre
Peso 01	Peso 02	Peso 03	Peso 04	Peso 05

Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante ressaltar que a pontuação máxima individual para cada metáfora é 25 pontos, visto que para cada força competitiva fora construída 05 afirmações que se entende formar um construto válido para representar uma força competitiva, e o escore total máximo para cada força competitiva é 100 pontos. Dessa forma estão formados os escores para a análise em nível individual e organizacional.

As principais limitações da pesquisa ocorreram no sentido de que os vieses pessoais podem interferir nos resultados, principalmente tratando-se de estudo em que o pesquisador é inserido no interior das organizações, a fim de obter os dados primários (aplicação de questionários) para a análise. Pode ter havido prejuízos na coleta de dados pelas limitações cognitivas das respondentes, pois a principal fonte de dados foi a percepção das dirigentes principais de cada empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS OBJETO DE PESQUISA

4.1.2 Clínica A

A empresa foi fundada na cidade de Nova Esperança em 15/05/1997 e iniciou seus serviços em 17/06/1997. Na data de 31 de outubro de 2001 a empresa foi vendida para a atual sócia proprietária que é fisioterapeuta e especialista em acupuntura. No mês de fevereiro do ano de 2007 é inaugurada a nova sede da clínica em uma melhor localização da cidade.

Oferece tratamento nas seguintes especialidades: acupuntura; estética; psicossomática; cardio respiratória; desportiva; ergonômica; neurológica; traumato-ortopédica; hidroterapia; terapia manual; ISO – RPG.

4.1.3 Clínica B

Iniciou a prestação de seus serviços em novembro de 2006 situada na cidade de Nova Esperança, na Avenida 14 de Dezembro. A sócia proprietária é a fisioterapeuta do estabelecimento. A empresa possui uma funcionária para a realização da limpeza do ambiente, sendo as funções administrativas desempenhadas pela sócia proprietária.

As especialidades atendidas no consultório são: pilates, ioga, RPG e terapia manual (com ênfase em pré-operatório e pós-operatório).

4.1.4 Clínica C

A Clínica C foi inaugurada na cidade de Nova Esperança, no dia 10/07/2010. Está situada na Praça Pioneiro Noburo Yamamoto, nº 244, a sócia proprietária é a fisioterapeuta do estabelecimento.

A empresa oferece tratamento nas especialidades de estética; pilates; drenagem linfática; pré-operatório e pós-operatório de cirurgia plástica. A empresa não possui outros funcionários, sendo as atividades da empresa todas ministradas pela própria fisioterapeuta.

4.1.5 Clínica D

A Clínica D iniciou suas atividades na cidade de Nova Esperança em fevereiro de 2007. Está situada na Rua Professor Laerte Munhoz, nº 335.

A empresa atualmente possui uma secretária e a fisioterapeuta sócia proprietária. São oferecidos tratamentos nas especialidades de fisioterapia pré-operatória e pós-operatória; acupuntura bem como tratamentos estéticos como: drenagem linfática e massagem modeladora.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS EM NÍVEL ORGANIZACIONAL

4.2.1 Força 1 - Rivalidade entre os concorrentes

Assim como os estudos de Porter (2005) apontam, existem alguns fatores que podem contribuir para fortalecer a curva de aprendizagem da empresa e minimizar a força da concorrência. Na Clínica A, a idade da empresa, bem como a idade da gestora podem funcionar como neutralizadoras do poder da concorrência, pois quando combinadas trabalham intimidando os concorrentes devido a sua curva de aprendizagem. Verificou-se também que a gestora trabalha em outra empresa além de seu estabelecimento. Tal fato garante a criação e fortalecimento da *network* da empresa. No entanto, o fato de ser a organização que possui maior número de colaboradores, esta por sua vez, pode sofrer maiores dificuldades para manter o quadro de funcionários quando em situações de acirrada competição, sendo que Wright et al. (2007) já defendem ser necessário dispensar maior atenção para a força da concorrência.

Já para a Clínica B seus concorrentes não são visualizados como uma grande ameaça, o que indubitavelmente é considerado um fato frustrado face ao tamanho e ao desenvolvimento truncado da empresa. Tal afirmativa é plausível para os principais autores de estratégia, em especial Porter (2005), Ansoff (2001), Wright et al. (2007) que utilizam a abordagem de tradição economia, pois revelam a força da concorrência como sendo aquela para qual deve ser dispensada maior atenção. Também se identifica que o aspecto de não possuir quadro de funcionários caracteriza menor necessidade de disputas pela parcela de mercado. Infere-se que a idade ainda jovem da gestora pode ter influenciado no modo de percepção um tanto quanto distorcido da força competitiva rivalidade entre os concorrentes.

Percebe-se a existência de influência da idade da empresa nas respostas da Clínica C, vez que, em seus 18 meses de vida ainda não permitiram o ganho de experiência e entendimento sobre o funcionamento e influência das forças competitivas em seu negócio. Devido a isto, percebe-se inconsistências entre o que foi respondido pela gestora e a real condição de mercado de sua empresa, sendo esta constatação obtida comparando-se os resultados obtidos pela presente pesquisa com os trabalhos dos autores aqui mencionados.

Para a Clínica D, a idade da empresa bem como a idade da gestora atuam como catalizadoras de experiências no mercado de fisioterapia que garantem perícia na atuação, o que segundo Porter (2005) forma uma sólida curva de aprendizagem. O poder dos concorrentes apresenta relação direta com o fato de a empresa possuir funcionários, seja pela necessidade de manter e conquistar parcela de mercado até para manter os recursos humanos e físicos da empresa em pleno funcionamento apontando a competição acirrada descrita por Porter (2005). Identificou-se que esta respondente foi a que obteve melhor entendimento sobre a influência dos concorrentes em sua empresa de fisioterapia. Tal afirmação pode ser sustentada pelo item adicional descoberto através de pesquisa mais aprofundada, de que a gestora participa da administração dos negócios de sua família.

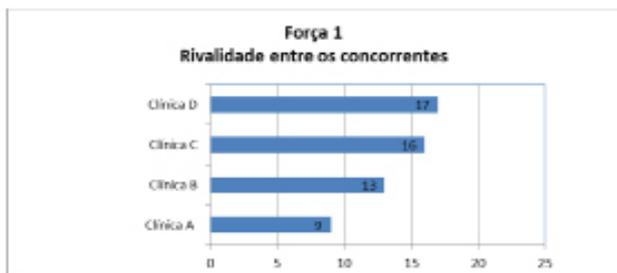


Figura 2. Escores somados da força 1.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

4.2.2 Força 2 - Ameaça de entrada

A idade da Clínica A bem como a idade da gestora funcionam como barreiras de entrada, fazendo com que o estabelecimento tenha um índice de experiência maior de que os entrantes potenciais. Já aponta Porter (2005) e outros autores que barreiras de entradas solúveis facilitam a entrada de novas empresas e neste caso ainda dificultariam a manutenção do quadro de funcionários devido à acirrada competição proeminente. Uma exploração mais aprofundada garantiu a descoberta de que a empresa presta serviços para a instituição Banco do Brasil, e assim como Barney e Hesterly (2007) e Porter (2005) concordam entre si, isto pode ser considerado a seleção da carteira de bons clientes, sendo que tal fato garante vantagem sobre novos

entrantes além de exibir ao mercado o quanto a Clínica A é pioneira e consolidada ao ponto de prestar atendimentos para tal instituição bancária.

Percebe-se que mesmo a Clínica B sendo a segunda empresa do setor analisado com mais anos de atuação no mercado, esta não consegue utilizar de mecanismos para auferir proveito de tal força. Aqui constatamos a falta de conhecimento da gestora sobre a origem e a importância que Ansoff (2001) destaca sobre traçar uma estratégia. Tal percepção pode ser entendida pelo fato de pouca utilização do marketing do estabelecimento favorecendo então a entrada de novas empresas. Também se indaga que possivelmente a falta de conhecimentos gerenciais induziu ao entendimento equivocado de tais aspectos.

No quesito influência dos entrantes pode-se considerar a Clínica C como utilizando tal força a seu favor, uma vez que, a gestora acredita que por ser a clínica mais nova no mercado desperta interesse do público para conhecer seus serviços e habilidades. É importante ressaltar que esta identificação da pesquisa deixa clara a tomada de decisão descrita por Ansoff (2001) como operacional, onde a gestora não projeta as decisões a longo prazo.

Identifica-se de forma indireta a necessidade apresentada pela gestora respondente da Clínica D de inovar e se realocar em seu mercado, evitando com isto a influência dos entrantes. A idade da gestora a frente da organização funciona como uma barreira de entrada devido a sua curva de experiência. Entrantes apresentam relação direta com o fato de a empresa possuir funcionários, seja pela necessidade de manter e conquistar novos clientes e parcela de mercado até para manter os recursos humanos e físicos da empresa em pleno funcionamento. A direção dos negócios administrativos da família também garantiu um nível de prática acima das outras empresas para a visualização da influência dos entrantes. Pode se verificar a partir dos aspectos acima mencionados, o que Porter (2005) afirma ser a busca por um posicionamento favorável para a organização.

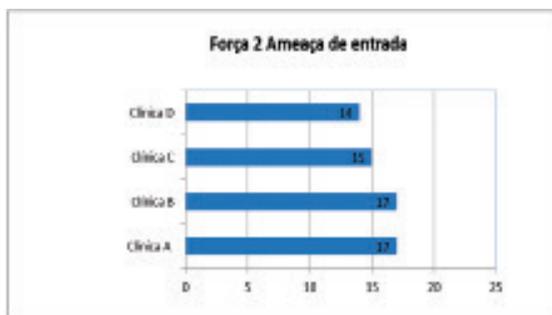


Figura 3. Escores somados da força 2
Fonte: Dados primários da pesquisa.

4.2.3 Força 3 - Produtos substitutos

Para os autores Wright et al. (2007) e Porter (2005), os substitutos podem minar os retornos potenciais da empresa. No entanto a pesquisa revelou que a Clínica A possuiu atributos como a idade da empresa e da gestora laborando para atenuar a influência dos substitutos, uma vez que, a empresa é pioneira no mercado e possui serviço personalizado. Por ser a empresa que apresenta maior número de funcionários verifica-se que estes por sua vez funcionam como agentes da linha de frente que podem personalizar e tornar insubstituível a prestação de atendimento/serviço aos compradores.

Já para a Clínica B as afirmações de Porter (2005) e Wright et al. (2007) são vivenciadas, pois mesmo a força dos substitutos não estar sendo reconhecida tão fortemente pela gestora percebe-se que ela funciona como influenciadora vez que, nota-se que o fato de a empresa não possuir funcionários, faz com que o serviço não seja diferenciado e tão pouco argumentado com o comprador, podendo ser facilmente substituído por outros.

A Clínica C obteve escore relativamente baixo referente aos substitutos, fato este que se mostra frustrado, vez que, a empresa é nova no mercado e mesmo com a argumentação de que o “novo” sofre menor índice de substituição, é necessário destacar que os clientes potenciais, poderiam facilmente substituir seus serviços até que encontrem o estabelecimento mais satisfatório o que segundo os autores Porter (2005) e Wright et al. (2007) minimizam os retornos potenciais da empresa.

O grau de experiência da gestora da Clínica D confere o maior escore de tal indagação, dado este que mostra que a gestora está atenta a necessidade de inovação e modernização constantes que devem ser dispensadas ao serviço, para que este possa ser mais bem personalizado para cada cliente. Possuir quadro de funcionários pode configurar vantagem para uma melhor prestação dos serviços.



Figura 4. Escores somados da força 3.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

4.2.4 Força 4 - Poder de negociação dos compradores

O escore obtido pelas respostas da Clínica A mostra que a empresa não se sente ameaçada pelos seus compradores, vez que, seu tempo de atuação no mercado é o mais elevado e possui uma reputação condizente em sua área de atuação. Ao contar com um quadro de funcionários, a empresa preconiza o efeito de uma negociação direta e coerente com os padrões mercadológicos, sanando dúvidas e indagações dos compradores. Também é importante destacar a atuação externa à empresa garante uma maior visualização da importância da prestação dos serviços de tal clínica.

Para a Clínica B e C temos a comprovação do que fora descrito nos estudos de Wright et al. (2007), Porter (2005) e Barney e Herterly (2007), que apontam para a situação dificultosa quando tais empresas são dominadas por seus compradores apresentando maiores dificuldades na negociação com os mesmos, vez que, a empresa não se expandiu, não contratou funcionários e não soube utilizar seu tempo de atuação no mercado para criar uma boa carteira de compradores e pilares fortificados em suas negociações.

Mais uma vez a Clínica D obteve o maior escore, sendo a gestora que consegue visualizar mais claramente como o poder de negociação de seus compradores afeta a organização. Seus anos de atuação profissional e mercadológico revelam a necessidade e preocupação eminente de buscar formas e métodos para combater tal força.



Figura 5. Escores somados da força 4.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

4.2.5 Força 5 - Poder de negociação dos fornecedores

De maneira geral constata-se a aplicação da teoria de Porter (2005) onde fatores como a dominação do mercado pelos fornecedores bem como a pouca importância da indústria em suas negociações é explicitada em todas as empresas analisadas. Verifica-se que para a Clínica A mesmo possuindo maior maturidade de atuação na profissão, a influência dos fornecedores ainda é altamente sentida, tal proposição pode ser possível devido ao grande número de negociações dificultosas já realizadas entre eles. Também se observa maior necessidade por parte da empresa para negociar da melhor maneira com fornecedores com o intuito de gerir apropriadamente gastos com quadro de funcionários e descontos fornecidos aos clientes para que gerem um equilíbrio entre o que é realizado pelo fornecedor e pela clínica abordada.

Para a Clínica B verifica-se escore relativamente baixo quando indagada sobre a influência dos fornecedores. No entanto, é indubitável destacar que possivelmente em condições reais de trabalho a gestora possui dificuldade de negociação

com seus fornecedores, que são em grande parte maiores e exercem pressão suficientemente elevada sobre a empresa.

Para a Clínica C os fornecedores não apresentam influência vez que o escore da respondente foi o menor entre os analisados. Percebe-se inconsistência entre a resposta da gestora para com sua realidade mercadológica, isto porque em condições reais a empresa enfrentaria elevada dificuldade para negociar com seus fornecedores devido ao pequeno tempo de atuação no mercado, falta de credibilidade, mínima experiência em negociações com fornecedores, entre outros.

A influência dos fornecedores para a Clínica D é sentida em maior grau dentre todas as pesquisadas, isto porque a gestora é capaz de perceber que a maior experiência não garante facilidade na negociação com fornecedores. Outro fator seria a quantidade e a sazonalidade com que a organização realiza suas compras.

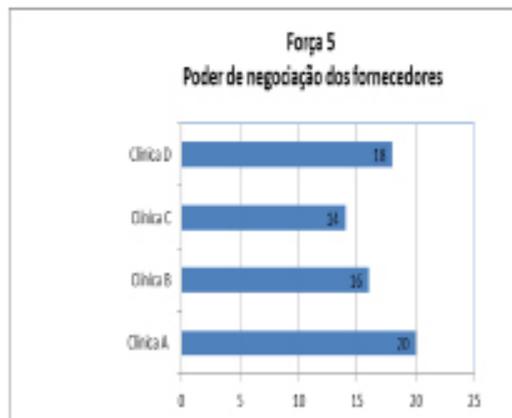


Figura 6. Escores somados da força 5
Fonte: Dados primários da pesquisa.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS EM NÍVEL DO CONJUNTO DE TODAS AS ORGANIZAÇÕES

Baseado nas teorias desenvolvidas por Porter (2005), Ansoff (2001), Wright et al. (2007) e Barney e Hesterly (2007), observa-se que as forças competitivas neste trabalho são analisadas através dos escores somados para cada força analisada. Diante dos dados obtidos é possível afirmar que nas empresas estudadas a força compe-

titiva que exerce maior influência no momento da tomada de decisão é o poder de negociação dos fornecedores, pois obteve o maior escore somado entre as forças. As respondentes percebem a influência das forças **ameaça de entrada e produtos/serviços substitutos** de maneira bastante consistentes e próximas. Já as forças poder de negociação dos compradores e rivalidade entre os concorrentes foram percebidas como pouco influentes ao setor de fisioterapia da cidade de Nova Esperança.



Figura 7. Escores somados em nível do conjunto de todas as organizações.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Através da técnica de aplicação do questionário elaborado sobre a perspectiva da fundamentação teórica do assunto tratado, verificou-se que cada gestor respondente, analisou e considerou os aspectos que mais impactam o seu negócio. Partindo deste ponto, efetuou-se uma análise criteriosa e pautada na pontuação resultante do escore de cada respondente. Tal análise permitiu a construção de uma linha de raciocínio correlacionando à influência das forças competitivas com aspectos como o tamanho da empresa, quantidade de funcionários, tempo de atuação no mercado entre outros. A correlação destes fatos permitiu a estruturação da análise e permitiu a visualização da pressão das forças competitivas atuando sob as empresas juntamente com os fatores presentes em seu meio que contribuem fortemente para o cenário onde os fornecedores exercem influência significativa nos negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa encontra dois aspectos nos quais se baseia a conclusão. O primeiro considera que a falta ou a limitação do conhecimento sobre aspectos gerenciais e administrativos, induziram a uma reflexão equivocada e com restrições que resultou em algumas respostas frustradas em desacordo com a realidade mercadológica das empresas. Aspectos como a idade da empresa bem como da gestora, influência do número de funcionários e até mesmo a relação da gestora possuir trabalho em outro local fora de sua clínica afetam a investigação de tal forma que conduzem a conclusões com maior aprimoramento.

O segundo aspecto da análise aponta para a identificação de uma crença e autoconfiança excessiva das gestoras de que seu negócio é perfeito o suficiente para não ser afetado pelas forças competitivas, uma vez que, os escores obtidos pelas indagações propostas foram muito baixos e muito próximos uns dos outros.

De forma geral, identificou-se que a idade da empresa e da gestora funcionam como barreira de entrada, pois a curva de aprendizagem e experiência se torna alta com vantagens impossíveis de serem igualadas por outras empresas. Contudo, os escores que delimitam sobre a influência da concorrência, deixam claro quanto à passividade das empresas pesquisadas que, provavelmente não estariam dispostas a realizar ato de retaliação para com novos entrantes. A evidência de escores baixos em relação à concorrência, também pode estar ligada ao fato de as gestoras acreditarem que existe uma harmonia respeitosa entre as partes integrantes do mercado analisado, episódio que também pode decorrer da autoconfiança em seu negócio.

Exercer atividade seja de fisioterapia ou outra qualquer em demais empresas que não em suas clínicas, possibilitam as gestoras expansão de sua *network* bem como vantagens sobre seus demais concorrentes que estão limitados às suas empresas e experiências internas.

Verificou-se também, que duas das quatro empresas pesquisadas possuem quadro de funcionários em sua organização. Tal aspecto funciona como fator de vantagem perante o poder dos compradores e substitutos, isto porque, os funcionários executam o papel da linha de frente nas negociações, podendo prestar serviços com maior personalização, esclarecimento de dúvidas, cuidado e atenção para com os clientes.

Sob a perspectiva coletiva e através da técnica aplicada, constatou-se que as empresas estudadas consideram como a força competitiva mais influente no momento da tomada de decisão o poder de negociação dos fornecedores, que é aquele onde fornecedores poderosos podem colocar seus clientes em condições intrincadas quando: poucas empresas fornecedoras dominam o mercado; o custo para trocar de fornecedor é muito alto; a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor. A verificação de tal aspecto faz relação com a média de tamanho das empresas respondentes (pequenas), bem como sua dificuldade de conseguir sobrepor-se em negociações com seus fornecedores. Assim sob a perspectiva gerencial sugere-se a reunião dos compradores em forma de cooperativas, associações ou ainda criarem empresas que por ventura fabriquem os produtos ou equipamentos necessários para suas atividades.

O principal encontro desta pesquisa pode ser considerado o fato de que a sua concepção preliminar sugeria que pelas características do mercado em que as empresas estão inseridas, a força que se apresentaria mais influente seria a rivalidade entre os concorrentes, fato que, no entanto, se mostrou frustrado ao término da pesquisa.

Algumas limitações foram encontradas no estudo, são eles: pouco conhecimento de técnicas analíticas e gerenciais possuídas pelas respondentes e o porte do mercado onde as empresas se encontram instaladas que é pequeno e de pouca competição, dificultando assim, uma melhor visualização da atuação das forças. Aparece também como limitação ao presente estudo a não possibilidade de generalização dos resultados aqui obtidos, pois para tal deveria ser realizados estudos comparativos em diversas cidades e setores.

Tal estudo produz ainda sugestões teóricas e práticas para a contribuição de novas pesquisas. Teoricamente sugere-se uma pesquisa contrastando a visão das respondentes sobre a força mais influente com os aspectos que o mercado aponta como sendo a força mais dominante. Na prática sugere-se a apresentação dos resultados do artigo para as empresas analisadas propondo às gestoras o desenvolvimento de um plano estratégico de longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E. A.; PANHOCA, L. Práticas de gestão de custos e perspectivas estratégicas: um estudo na indústria da construção do Estado do Paraná. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 353-368, 2012.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

AZEVEDO, D. B.; RENGEL, L. A. A. S.; MALAFAIA, G. C.; THOMÉ, K. M. Estratégia competitiva de uma multinacional estrangeira na avicultura de postura no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 479-492, 2012.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLLA, Júlio Ernesto. **Estratégia organizacional**. *Work in paper*. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2011.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H. & SAMOUEL P. **Fundamento de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Morgan, G., & Smircich, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, p. 491-500, 1980.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SEHNEM, A.; BERTOLINI, A. L.; OLEA, P. M. Gestão de uma vinícola da Serra Gaúcha: o caso da Amarone Adega de Vinhos Finos. **Revista Alcance**, v. 19, n. 3, p. 413-433, 2012.

SILVA, M. F. O.; SILVA, J. F.; MOTTA, L. F. J. A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização?. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 701-720, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

Enviado em: 18 de abril de 2012

Aceito em: 14 de abril de 2013

ANEXO

Questionário utilizado para a coleta de dados

(continua)

Caro colaborador, contamos com vossa contribuição para que participem da presente pesquisa que é de extrema importância para a contribuição do artigo. Por gentileza responder de acordo com a frequência que percebem estas afirmações dentro da organização que você participa. Desde já agradecemos a sua colaboração e participação.
Cargo:
Setor:
Número de subordinados:

Assinale a alternativa para cada afirmação a seguir de acordo com a frequência que você acredita que acontece na organização.		Nunca	Pouco Freqüente	Freqüentemente	Muito Freqüente	Sempre
1	Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente novos recursos.					
2	Com a chegada de novos entrantes os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim, a rentabilidade.					
3	Diferenciar o serviço significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem sentimentos de lealdade em seus clientes.					
4	Diferenciar o serviço cria uma barreira de entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.					
5	A necessidade de capital para entrar no mercado dificulta a entrada de novas empresas no setor, uma vez que, ocorrerão margens de riscos elevadas cobradas àqueles que pretendem entrar, constituindo assim, vantagens para aqueles que já estão estabelecidos no mercado.					
6	Analisar o perfil do gerente/administrador à frente da empresa revela como a empresa será gerida (agressividade, inovação, cautela, etc.).					

(continua)

7	Formular hipóteses baseadas no que o concorrente já fez é um indicador para o que ele poderá fazer no futuro (metas futuras).					
8	Empresas que não estão na indústria, mas que podem vir a superar barreiras de entrada de um modo particularmente barato apresentam-se como concorrentes potenciais.					
9	Tentar prever prováveis fusões ou aquisições quer entre concorrentes estabelecidos, quer envolvendo empresas de fora da indústria apresentam ameaça de novos concorrentes.					
10	Conhecer as metas futuras do concorrente permite visualizar o grau de vigor com que ele tentará derrubar os seus adversários.					
11	Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos/serviços substitutos.					
12	Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.					
13	Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos/serviços substitutos, menores serão os lucros da indústria.					
14	Os produtos/serviços substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade.					
15	A identificação de produtos/serviços substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos/serviços que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria.					
16	Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.					

(conclusão)

17	O poder de cada comprador depende da importância relativa de suas compras (quanto mais compra mais tem poder de barganha).					
18	Se uma parcela grande das vendas é adquirida/consumida por um determinado comprador, isto aumenta sua importância nos resultados empresariais.					
19	Quando os produtos/serviços que o consumidor adquire representam uma fração significativa de seu orçamento os consumidores tendem a comprar menos ou a comprar no concorrente com o preço mais baixo.					
20	Quando os produtos/serviços que o consumidor adquire são padronizados, iguais, este por sua vez, certo de que poderá encontrar sempre fornecedores alternativos, podem jogar uma companhia contra a outra.					
21	Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.					
22	Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.					
23	Quando o fornecedor é maior que a indústria para qual vende, este por sua vez, exerce maior poder.					
24	Quando o fornecedor não necessita disputar com produtos/serviços substitutos seu poder de influência na indústria é maior.					
25	Indústrias que não são consideradas importantes para os fornecedores tendem a se submeter às regras de seus fornecedores.					