

A INFLUÊNCIA E A PERCEPÇÃO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER NO SETOR DE PANIFICAÇÃO DE SOBRAL - CEARÁ¹

*The influence and perception of the five competitive forces of Michael Porter in the Sobral
baking sector – Ceará*

SOUSA, Evandro;² BEZERRA, Sefisa³; LEONIDO, Levi⁴; ARAGÃO, Luís⁵; & MORGADO, Elsa⁶

Resumo

Este trabalho aborda o estudo das Cinco Forças Competitivas de Porter no setor de panificação da cidade de Sobral - Ce com o objetivo de analisar a percepção dos empresários com relação à atuação dessas forças no setor local. Como referencial teórico, o estudo inicia com uma abordagem a respeito das Cinco Forças Competitivas de Porter como instrumento para o planejamento estratégico e uma caracterização de cada uma destas forças. A parte dedicada ao estudo empírico traz os resultados de uma pesquisa de caráter quantitativo realizada com os empresários das padarias utilizando um instrumento estatístico que possibilita uma análise segura dos dados (Teste Qui-Quadrado), os quais revelam as percepções dos mesmos acerca da intensidade das Forças de Porter dentro do setor na cidade de Sobral. Com as informações obtidas, foi possível concluir que apenas uma delas possui forte atuação no setor. As demais, na visão dos empresários, apresentam uma atuação tímida. Essas forças com atuação tímida e pouca agressiva, atualmente podem não ser vistas como ameaças, mas em longo prazo elas podem se reestruturar e atingir fortemente o desempenho do setor.

Abstract

This work deals with the study of the Five Competitive Forces Porter in the bakery sector in the city of Sobral - Ce. It aims to analyze the perception of businessmen regarding the performance of these forces on the local industry. As a theoretical framework, the study begins with an approach about the Five Competitive Forces Porter as a tool for strategic planning and characterization of each of these forces. The empiric study dedicated part presents the results of a quantitative research study conducted with entrepreneurs' bakeries using a statistical tool that enables secure data analysis (Chi-Square), which reveal the perceptions of the same about the intensity of Porter forces within the industry in the city of Sobral. With the information obtained, it was concluded that only one of them has a strong presence in the sector. The others, in the view of entrepreneurs, have a timid performance. These forces with acting shy and little aggressive, currently cannot be seen as a threat, but in the long run they can restructure and strongly reach the sector's performance.

Palavras-chave: *Forças Competitivas. Panificação. Estratégias.*

Key-words: *Competitive Forces. Baking. Strategies.*

Data de submissão: janeiro 2019 | **Data de publicação:** setembro 2019.

¹ Comunicação parcialmente apresentada no INNODOCT/19, em Valência 6-8 de novembro de 2019.

² EVANDRO SOUSA - Universidade Estadual do Vale do Acaraú, BRASIL. Email: evandrosales7@hotmail.com.

³ SEFISA QUIXADÁ BEZERRA - Universidade Estadual do Vale do Acaraú, BRASIL. Email: sefisaquixada@gmail.com.

⁴ LEVI LEONIDO – UTAD e Universidade Católica Portuguesa, PORTUGAL. Email: levileon@utad.pt

⁵ LUÍS ARAGÃO FROTA - Instituto Federal do Piau, BRASIL. Email: luisandrearagao@yahoo.com.br.

⁶ ELSA MORGADO – UTAD e Universidade Católica Portuguesa, PORTUGAL. Email: elsamorgado@gmail.com.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, diversos estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de compreender o que leva determinados setores a obterem melhor desempenho no mercado, maior participação, reconhecimento e, conseqüentemente, maior lucratividade e o que leva outros a falharem ou obter sucesso na adoção de um posicionamento estratégico. A Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), importante referencia brasileira de panificação revela que o setor apresentou um índice de crescimento de 8,02% em 2014, o que representa um faturamento de R\$ 82,5 bilhões (ABIP, 2015). O estudo demonstra que esse é o segundo ano consecutivo que o setor tem um crescimento inferior a 10%, apresentando a menor taxa dos últimos oito anos, contudo a taxa de crescimento continua positiva. Entretanto, como aponta o estudo, mesmo passando por esse momento de desaceleração, as panificadoras representam o segundo setor que mais cresce no país, ficando a sua frente apenas os supermercados.

O Programa de Apoio à Panificação (Propan) mostrou que 66% dos brasileiros consomem pão no café da manhã e 98% da população são consumidores de produtos panificados. Essas informações constataam a forte presença das panificadoras no cotidiano das famílias residentes neste país, demonstrando a importância desse setor para a economia (SEBRAE/ABIP, 2009). Se antes as panificadoras eram vistas como estabelecimentos responsáveis unicamente pela fabricação de pães, hoje o setor exige muito mais do que isso. Atualmente, o pão continua sendo um produto imprescindível na formação de receitas de uma padaria, contudo, uma série de novas tendências caracteriza o atual perfil das panificadoras. Podemos inicialmente mencionar a ampliação do mix dos produtos é uma das exigências estabelecida pelo setor nos últimos anos. Isso se deve à adoção da conveniência como estratégia de competitividade, pois se percebeu que os clientes buscam nas padarias não somente o pãozinho, mas outros itens complementares como os laticínios, frios, refrigerantes, biscoitos e uma variedade de bolos, doces e salgados (ABIP, 2014). Ainda segundo a ABIP/ITPC (2015), outra característica que tem modelado o perfil das panificadoras atualmente é a oferta agregada de lanches ou refeições rápidas, os chamados *food services*. Isso faz desses estabelecimentos centros de convivência, um ambiente em que se busca comodidade e lazer, demonstrando, assim, a importância da valorização do ambiente e da prestação de serviços com valores agregados que superem as expectativas dos consumidores e seja um atributo para gerar satisfação e fidelidade à empresa.

Assim, percebe-se que os aspectos intangíveis são cada vez mais valorizados e exigidos no ambiente das panificadoras.

Além da variedade na oferta dos produtos, aqueles mais saudáveis são cada vez mais valorizados pelo consumidor. Mais que um item com qualidade, os clientes estão preocupados com seu bem-estar e com os efeitos que o consumo desses produtos trará. Produtos sem glúten, excesso de açúcar e calorias são imprescindíveis para gerar maior atratividade. Soma-se a isso também a importância que os clientes destinam a fatores como localização, ambiente agradável, serviços de entrega, produtos com boa aparência, oferta de produtos em embalagens menores, tudo isso com o objetivo de entregar aos clientes não somente produtos, mas soluções. A observação e a adaptação a essas mudanças que o mercado exige é uma condição de sobrevivência (ABIP/2015)

Diante dessas informações, desenvolver estudos que constatem essa realidade e identifiquem as ações gerenciais que criam e mantêm um posicionamento estratégico que tornam o setor sustentável, é contribuir para o fortalecimento da economia do país e do setor. Este trabalho se propõe, então, a analisar o posicionamento estratégico das panificadoras diante da competitividade através da análise da percepção das Cinco Forças Competitivas de Porter. A competitividade abordada neste trabalho, é a busca pelo conhecimento e pelo atendimento às principais tendências do setor, visando obter maior participação de mercado. Essas tendências se referem à compreensão das mudanças de comportamento, necessidades e preferências do consumidor. Ou seja, as empresas que não enxergarem e atenderem a esse novo perfil do setor perderão competitividade e sairão desse mercado (DRUCK, 2004). Vê-se a importância de estudar o posicionamento estratégico das panificadoras, visando fortalecer a gestão desse negócio e garantir sua sobrevivência. Com isso para fundamentar este trabalho será usada a abordagem das Forças Competitivas de Porter (1990) como referência de análise, cuja teoria desenvolvida pelo autor sustentará as conclusões desse estudo.

Michael Porter é apontado como um dos autores pioneiros no estudo da competitividade global e industrial. O respeito pelos trabalhos de Porter se dar em razão de seu empenho em estudar e compreender, a partir da análise das forças ambientais, a competitividade como um fator que proporciona um melhor desempenho à indústria. Seus trabalhos têm sido recorrentemente utilizados nas ações de planejamento estratégico, sendo ele um autor predominantemente citado por pesquisadores que desenvolvem trabalhos que buscam identificar a competitividade das empresas a partir da análise de fatores

ambientais. Sendo, inclusive intitulado como o artesão da estratégia empresarial. (Blinder, 2003; Ramoz-Rodrigues & Ruiz Navarro; 2004, Bignetti & Paiva, 2001).

Entretanto, passado mais de 40 anos de sua principal obra um questionamento pode ser levantado: será que as teorias de Porter ainda continuam a ter aplicabilidade nos ambientes corporativos atuais ou têm se tornado obsoletas tal ponto de não poderem ser validadas devido às rápidas transformações sofridas no ambiente organizacional desde o início do século?

Existem importantes estudos que tentaram responder esse questionamento através da abordagem e análise das cinco forças de Porter, buscando-se identificar o posicionamento estratégico das empresas frente à atuação dessas forças como por exemplo o de Mercês (2009) e o de Oliveira e Campos (2010). O estudo de Mercês (2009) no setor da Construção Civil em Pernambuco nos anos de 2007 e 2008 teve como objetivo compreender e identificar a postura estratégica dos empresários da construção civil em Pernambuco diante da concorrência, sob a ótica das referidas forças de Porter revelando as percepções acerca da intensidade concorrencial no setor, através as quais se identificou as estratégias adotadas e a necessidade de possuí-las num ambiente de grande rivalidade, demonstrando também as perspectivas para o mercado em estudo para o período 2009 a 2011. Com o mesmo propósito, Oliveira e Campos (2010) elaboraram um estudo no Sul de Minas Gerais no setor de Restaurante *Self Service*, através do qual procurou também identificar a intensidade das cinco forças competitivas de Porter na percepção dos empresários da região e constatou a intensidade de cada uma das forças competitivas, as principais características dos restaurantes e uma avaliação geral da competitividade em função da percepção dos empresários com relação às forças competitivas. Esses exemplos atuais, dentre outros que se pode encontrar na literatura, evidencia que o estudo das cinco forças de Porter pode ainda ser considerado como referência quando se busca identificar o posicionamento estratégico de determinados setores, fomentando assim, estudos diversos na área estratégica.

Trazendo o estudo de Porter para a realidade local da cidade de Sobral, busca-se identificar nas panificadoras da cidade, a existência de fatores competitivos que fortalecem e confirmam o crescimento do mercado de panificação sobralense.

O município apresenta forte potencial de desenvolvimento econômico, especialmente pelo forte fluxo de empresas que vem se instalando na cidade, atraídas pelo aquecimento da economia local, apostando no sucesso de seus negócios na quarta maior economia do Estado do Ceará e o terceiro maior PIB, segundo o estudo dos referidos institutos (IPECE, 2012; IBGE, 2012).

Isso faz da cidade um ambiente atrativo a novos empreendimentos formais e informais, os quais buscam nesta economia aquecida uma oportunidade de elevar a imagem de seu empreendimento, recuperar seu investimento e ampliar seu faturamento através de uma maior participação de mercado. Assim, tudo leva ao mesmo ponto: a busca por melhores resultados econômicos, ou seja, a necessidade de se desenvolver um posicionamento estratégico é uma questão de sobrevivência neste mercado.

Frente a essa contextualização prévia nota-se de fundamental importância responder os seguintes questionamentos: de que forma os gestores percebem o impacto das Cinco Forças Competitivas do modelo de Porter no desempenho estrutural das panificadoras de Sobral? As estratégias genéricas de Porter são adotadas pelas panificadoras como ferramenta para posicionar-se estrategicamente e obter um diferencial competitivo? E, por fim, qual (is) força(s) é (são) percebida(s) com mais influência pelos gestores? Este trabalho se propõe então a responder essas questões, abordando a essência desse modelo aplicadas no setor de Panificação, tendo como Objetivo Geral Analisar a percepção dos empresários com relação a influência de cada uma das Cinco Forças Competitivas de Porter no setor na cidade de Sobral-CE.

Para alcançar este objetivo o estudo contará com o apoio dos seguintes objetivos específicos: Identificar variáveis competitivas que influenciam em cada força no setor e Relacionar as variáveis competitivas de cada força de Porter. Ressalta-se que a resposta desses questionamentos poderá levar à constatação dos fatores que proporcionam diferenciais competitivos às empresas inseridas no setor através da identificação dos pontos fortes e fracos das principais panificadoras em Sobral, ampliando a percepção estratégica dos atuais gestores do setor, bem como daqueles que pretendem fazer parte do mesmo. Com isso, embora não se tenha verificado a existência de estudos que buscaram identificar o posicionamento estratégico das principais panificadoras locais, apontando suas forças e fragilidades, pressupõe-se, que a conclusão deste trabalho poderá confirmar que o setor de panificação de Sobral, ao passo que é atrativo, também é competitivo, identificando se a qualidade da gestão no que se refere à elaboração e manutenção de

estratégias competitivas, o que implica no posicionamento estratégico adotado. Desta forma o trabalho contará com esta introdução que contextualiza o estudo, seguindo do referencial teórico onde aborda a conceituação de estratégia e o modelo das forças competitivas de Porter que servirá de pano de fundo analítico desta pesquisa, a metodologia que traz, sob a perspectiva quantitativa e estatística a estrutura de desenvolvimento desta pesquisa e logo em seguida a análise dos dados com os resultados e suas discussões. Por fim as considerações finais encerram com propostas de novos estudos para enriquecer as discussões.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. O modelo das Cinco Forças competitivas de Michael Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno, começando por ampliar o conceito de concorrência, sendo essa caracterizada por disputas por parcelas de mercado entre as empresas de um mesmo ramo de negócio que produzem produto e/ou serviços iguais ou semelhantes que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes atuais ou futuros (PORTER, 1990).

Para o autor, a concorrência deve ser vista considerando-se as seguintes forças: Ameaça de novos concorrentes; Rivalidade em relação aos concorrentes existentes; Ameaça de produtos e serviços substitutos; Poder de compra dos clientes; e Poder de negociação dos fornecedores.

O estudo de Porter (1990) é sustentado pela seguinte premissa: quanto maior a força, menor a rentabilidade estrutural de setor e, conseqüentemente, da empresa. Assim, se um setor é caracterizado pela intensa concorrência; fornecedores e compradores com alto poder de barganha, os quais conseguem impor com facilidade suas condições; com forte concentração de produtos substitutos e no qual muito fácil entrar, inexistindo muitas barreiras de entrada, em longo prazo, dificilmente será um setor rentável (Fernandes & Berton, 2005).

Ainda segundo esses autores, a presença dessas forças num setor, somada à intensidade de cada uma delas, estabelece o potencial de desempenho de um mercado. A análise isolada de cada uma dessas ameaças possibilita a identificação dos elementos que compõem a estrutura de um setor, diagnosticando-o. Isso significa que identificando os fatores que favorecem ou depreciam um setor, é possível apontar a influência de cada um deles nesse ambiente. Desta forma, compreendendo a complexidade dos fatores críticos dos concorrentes internos e externos que ameaçam o desempenho da empresa, é possível e desenvolver estratégias para inibir ou diminuir a ação desses agentes.

Partindo para o ponto de vista de Porter (1990), através do conhecimento das pressões, é possível verificar as fragilidades e limitações da organização, ao passo em que apontam os pontos em que as ações estratégicas precisam ser reformuladas, transformando as ameaças em oportunidade. Estas pressões, ou forças, serão discutidas e aprofundadas nos tópicos seguintes:

2. AMEAÇAS DE NOVOS ENTRANTES

Fernandes e Berton (2005) defendem que a primeira das cinco forças refere-se ao risco de novos entrantes no setor, assim, se um determinado setor é atrativo e existem barreiras de entrada significativas, corre-se o risco da entrada de novos competidores a qualquer momento. Esses novos entrantes buscam reduzir a participação de mercado das empresas já inseridas no setor, oferecendo descontos e incrementando a necessidade de propaganda, diminuindo, dessa forma, a rentabilidade do negócio dos concorrentes como um todo.

Dias (2005) confirma o entendimento afirmando que a entrada de novos competidores implica na redução da rentabilidade do setor, pois pode resultar no início de uma guerra por preços ou o aumento dos custos das empresas do setor que passarão investir mais em propagandas, treinamentos, dentre outras ações, tudo com o intuito de manter sua participação. Segundo Porter (1999), quando as empresas já se encontram estabelecidas com bons recursos financeiros, alta capacidade de produção, alto poder de negociação e fidelização de clientes, tem-se um nível forte de poder de retaliação o que pode inibir, novos entrantes no setor.

Entretanto, Fernandes e Berton (2005) esclarecem que a presença de alguns fatores como a economia de escala, diferenciação de produtos, necessidade de capital, custo de mudança, acesso a canais de distribuição favoráveis, bem como a reação dos concorrentes pode indicar a vulnerabilidade à entrada de novos concorrentes. Ou seja, isso significa, segundo esses autores, que quanto mais presentes no setor estiverem esses fatores, maiores serão as dificuldades para as novas empresas entrantes que almejam obter uma participação em determinado mercado. Em outras palavras, a existência desses fatores serve como escudos ou barreiras de entrada de novos competidores.

3. RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES

Barney (1997) afirma que quando as empresas estão inseridas em um mesmo ambiente em que são mutuamente dependentes, as ações de uma sempre impactarão as demais. Dessa forma, se as empresas cooperativamente investem em publicidade, estimulam a demanda e levam ao crescimento do setor, no entanto, se entram numa batalha por preços, enfraquecem o setor, tornando os negócios menos rentáveis.

Isso significa que as empresas que atuam em um mesmo ramo de negócios e se caracterizam mais pela rivalidade do que pelo cooperativismo perdem a oportunidade de desenvolver ações que podem fortalecer o setor e ampliar a participação de mercado, como por exemplo, o desenvolvimento de ações de marketing conjuntas, cuja demanda pode ser impactada por essas ações, aumentando a rentabilidade do negócio.

Sampaio (2008) compreende que uma alta rivalidade interna pode ser um reflexo de um baixo grau de diferenciação dos produtos, fortes barreiras à saída, custos altos de armazenagem, os quais ocorrem em produtos difíceis ou caros para se manter em estoque durante muito tempo depois de produzidos ou ainda da necessidade de grandes investimentos para expansão da atividade.

Podemos perceber que tanto Barney (1997) como Sampaio (2008) ressaltam a importância da compreensão dos fatores que fortalecem ou enfraquecem o desempenho das empresas de determinado setor. O primeiro esclarece a respeito da importância do cooperativismo dentro de um setor, já Sampaio (2008) defende a importância de se compreender os fatores que proporcionam uma alta rivalidade interna, como foi mencionado, por exemplo, o baixo grau de diferenciação dos produtos, o que exige maiores investimentos em publicidade para gerar novas demandas. Ou seja, a

rentabilidade do negócio nesse ambiente é fruto da decisão entre acirrar a rivalidade com ações que repercutam positivamente na imagem da empresa e gerem novas decisões de compra, diminuindo a participação de mercado da concorrência ou da soma de esforços através do cooperativismo entre as empresas, como defende (Barney,1997).

Assim, o clima ambiental no que se refere à competição entre os integrantes de determinados setores traduz a existência de altas ou baixas barreiras de entrada. Isso que dizer que quanto maior for a competição, menor serão as barreiras de entrada de novas empresas que, encarando e conhecendo a realidade vigente, poderão desenvolver estratégias para fugir dessa batalha e focar no aumento da participação de mercado.

4. AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Barney (1997) esclarece que a ameaça se dá em virtude de os produtos ou serviços substitutos oferecidos por empresas rivais suprirem necessidades semelhantes dos produtos ofertados por determinada empresa, sendo aqueles que exercem função igual ou semelhante a do produto de determinado setor, satisfazendo a mesma necessidade.

Sendo os produtos substitutos aqueles que atendem necessidades semelhantes, quando muito concentrado no setor, conseguem impor um teto aos preços de uma firma, podendo diminuir seus rendimentos a partir do momento que decidem limitar o preço na possibilidade de atrair os clientes que são mais sensíveis aos preços. Quando isso acontece, a atratividade do setor sofre um impacto, pois as empresas locais precisam rever suas políticas de preços, podendo inclusive entrar numa guerra por preços para poderem competir (Barney, 1997).

Com esse mesmo entendimento, Fernandes e Berton (2005) explicam que para superar a atração por produtos substitutos, o caminho é desenvolver estratégias de valorização de marcas, através das quais se mostrem os custos de mudanças que os consumidores enfrentarão na relação custo/benefício. A atração por produtos substitutos deve se dar em virtude da satisfação que eles proporcionam, semelhante ou igual a dos produtos não substitutos. Dessa forma, para que o consumidor não busque satisfazer suas necessidades com produtos substitutos, as empresas devem desenvolver estratégias através das quais haja uma valorização dos atributos de determinada marca, seja a qualidade, conveniência ou no próprio status obtido através do consumo, enfatizando-se,

principalmente, os custos de mudança que o consumidor terá ao mudar sua opção de marca, perdendo os valores agregados que determinado produto apresenta.

Mercês (2009) aponta que um aspecto que o setor deve analisar atentamente é a relação entre preço e desempenho do produto substituto. Segundo o autor, quanto maior os preços dos produtos substitutos que desempenham função equivalente ou superior maior será a pressão eles exercerão no mercado.

Pode-se perceber então, que a atuação dessa força está associada ao conhecimento das necessidades do consumidor, ao conhecimento do desempenho que os produtos não substitutos possuem e, especialmente, ao fator que mais motiva a opção pelo produto substitutos, o preço. Assim, quanto maior a aproximação do desempenho dos produtos substitutos com o desempenho dos produtos não substitutos, mais suscetíveis estão as decisões de compra dos consumidores, dando preferência aos produtos substitutos, principalmente de estes apresentarem preços atrativos.

Portanto, as empresas, para lidar com essa força, têm o desafio de não somente identificar as necessidade dos consumidores e, a partir disso, desenvolver produtos que os satisfaçam, mas desenvolver produtos que apresentem um desempenho superior e que essa superioridade seja visível ao ponto de superar as expectativas do consumidor, criando, assim, uma relação de fidelidade aos produtos não substitutos.

5. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

De acordo com Berton *et al.* (2005), outro fator da análise ambiental refere-se à avaliação dos principais clientes da empresa, que leva em consideração o poder de barganha que eles possuem. Esse poder deve ser levado em consideração, uma vez que as decisões de nível estratégico da organização são bem influenciadas por esse fator. Assim, quando esse poder é atuante dentro de um setor, pode haver um uma pressão por parte dos clientes com relação à baixa dos preços, sendo possível também que eles exijam melhor qualidade, prorrogação de garantias ou de cobrar mais prestação de serviços, jogando os concorrentes (fornecedores) uns contra os outros, afetando os lucros do setor.

Para Porter (1999), a atuação dessa força está associada à dimensão dos compradores, ou seja, da importância que suas compras representam na rentabilidade da empresa, se compram em grandes volumes, impactando fortemente nas receitas obtidas.

A influência dessa força se dá também em virtude da homogeneidade dos produtos ofertados. Em outras palavras, quando os produtos ofertados são padronizados, torna-se mais evidente o poder de barganha dos compradores, pois estes verão que não terão grandes custos em mudar de fornecedor devido a poucas distinções apresentadas entre os produtos ofertados.

Como defende Porter (2008), a atratividade de um setor está associada ao poder de barganha dos consumidores, se estes possuem um alto poder, a atratividade será baixa, pois os novos entrantes têm receio de também serem vitimados pela barganha e perderem a liberdade de atuação e se distanciar de seus objetivos e políticas gerenciais. Ou seja, cientes de seu poder de barganha, os clientes tendem a exigir mais qualidade, melhores produtos e serviços por menos, forçando os preços a baixarem, fazendo com que os participantes do setor entrem numa guerra por preço com o intuito de obter alguma lucratividade.

6. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Não diferentemente da atuação do poder de negociação dos compradores, a intensidade do poder de negociação dos fornecedores também está associada à concentração dessa força. Quanto mais concentrado o grupo de fornecedores, maior a influência desse grupo no setor.

Se o fornecimento de insumos, por exemplo, é realizado por empresas com grande poder de negociação, ela não possui condições de pressioná-los para diminuir seus preços ou aumentar seus prazos. Entende-se, nesse caso, por poder de negociação, a baixa dependência com relação ao fornecimento de produtos e/ou serviços para determinada empresa. Assim, o alto poder de negociação dos fornecedores é capaz de exercer ameaça ao desempenho das empresas de uma indústria seja através da elevação dos preços ou ainda através da redução da qualidade dos bens e serviços, o que acaba por prejudicar as ações das empresas que têm e querem manter a qualidade como diferencial competitivo.

O setor que é caracterizado por fornecedores poderosos possui a desvantagem de lidar com a redução da rentabilidade ocasionada pelas mudanças nas políticas de preços, o que acaba por gerar a necessidade de compensar os aumentos de custos nos próprios preços.

Segundo Porter, (1999, pág. 58)

um grupo de fornecedores é poderoso se o mercado for dominado por poucas empresas e se for mais concentrado do que o setor comprador; o seu produto for diferenciado ou se ele desenvolveu custo de mudança; o setor não é um cliente importante para ele; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos para vender para o setor.

Portanto, fornecedores com alto poder de barganha podem prejudicar negativamente a rentabilidade do setor. Isso pode ocorrer porque eles podem estabelecer condições com baixa atratividade para seus compradores, tais como mudança nas políticas de prazos; preços desfavoráveis ou oferta de produtos com qualidade inferior, visando uma maior margem de lucro. A alta concentração dessa força propicia maiores efeitos, o que significa menor grau de liberdade por parte dos compradores. Assim, quanto mais concentrada essa força, menor é o poder de reação das empresas diante dessa postura ofensiva (Fernandes & Berton, 2005).

Por outro lado, esclarecem os mesmos autores, se os produtos fornecidos não tiverem grande importância para os compradores, ou se estes últimos encontram com facilidade produtos substitutos aos que ele negocia constantemente, o setor receberá um menor impacto dessa força.

7. METODOLOGIA

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa de campo de natureza Qualitativa e exploratória. Segundo Gil (2008), a pesquisa de campo é um procedimento empírico realizado com um único grupo, o qual passa a ser observado diretamente pelo pesquisador cujas informações obtidas sobre um determinado fenômeno passam a ser de seu conhecimento da maneira como elas ocorrem e no local onde elas acontecem.

Dessa forma, as informações passam a ser dignas de apreciações fiéis, porém, requerem tempo para serem analisadas e interpretadas com cautela pelo pesquisador para que o mesmo não adote posições subjetivas e/ou precipitadas, resultado do seu envolvimento com o tema estudado.

Trabalhos de natureza exploratória são aqueles que buscam inicialmente familiarizar-se com o tema a ser investigado, ou seja, aproximar-se do principal objetivo da pesquisa que será realizada através de questionamentos, de modo que as informações obtidas com a pesquisa possam conceber uma maior compreensão do tema estudado. A pesquisa exploratória, que pode ser realizada com o auxílio de várias técnicas, geralmente é adotada em estudos com pequenas amostras; pode também valer-se de um levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm, experiências práticas com a questão a ser pesquisada, o que favorece e facilita a compreensão do tema explorado, possibilitando ao pesquisador definir o seu problema, explorar e formular hipóteses com mais precisão (Gil, 2008).

Gil (2008) defende a importância da pesquisa descritiva nos estudos quantitativos por entendê-la como uma ferramenta que tem como principal finalidade a descrição das características da determinada população, observando a relação entre as variáveis existentes.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados, além da observação atenta aos detalhes característica da pesquisa de campo, a aplicação de entrevistas semi-estruturadas à 11 proprietários do setor e um questionário fechado aplicado a 27 também gerentes e/ou proprietários de padarias da cidade de Sobral-CE.

As entrevistas semi-estruturadas foram norteadas pelos tópicos relacionados às forças competitivas permitindo que os entrevistados manifestassem livremente suas opiniões, e argumentos com intervenções por parte do pesquisador somente no sentido de estimular o nível de aprofundamento das respostas, no entanto sem induzi-las (Alencar, 2009).

A escolha do questionário se deve pelo fato de ser necessária a obtenção das características da população estudada para perceber-se a relação entre as variáveis, confirmando, assim, nesse estudo a existência da pesquisa descritiva como um importante instrumento na aplicação e no sucesso da pesquisa quantitativa.

O questionário contou com questões referentes à atuação das Forças Competitivas de Porter no setor que se caracterizaram como variáveis nominais do tipo Sim e Não e que serviram para acumular dados para uma análise mais aprofundada das forças, especialmente na identificação da relação existentes entre elas.

Os dados qualitativos foram analisados valendo-se do método conhecido como "análise de conteúdo que, segundo Vergara (2010, p.7) é uma técnica utilizada para se "analisar o que está sendo dito a respeito de determinado tema". Esta técnica permite a construção de explicações com base nas interpretações de conteúdos categorizados previamente por meio da comparação.

Para esta pesquisa os dados foram agrupados em cinco categorias analíticas que se referiam a cada uma das Cinco Forças Competitivas de Porter e permitiram o aprofundamento do que ficou obscuro na aplicação do instrumento quantitativo.

A combinação deste método de análise com instrumentos quantitativos é comum e está corroborando com o que Vergara (2010, p.11) ressalta. Segundo a autora, "a análise pode ser amparada por procedimentos de cunho quantitativo, qualitativo ou ambos" e que sua análise podem ser tratadas tanto por procedimentos e técnicas de estatística simples como .

Já os dados quantitativos foram então organizados em categorias analíticas de acordo com a relação que existia com as forças apontadas no estudo. A partir de então foi criada 01 (uma) hipótese nula e uma hipótese alternativa para cada força analisada. Sendo denominadas H0 e H1 respectivamente. Nos métodos estatísticos, o uso de hipóteses trazem afirmações a respeito da população. A escolha por uma ou outra hipótese está condicionada ao que é chamado de *valor-p* trazido pelos dados e ao *nível de significância* pré-estabelecido pelo estudo (Agresti & Finlay, 2012).

Segundo Agresti e Finlay (2012), se o *valor-p* for menor que determinado *nível de significância* (Sig.), passa-se então a rejeitar a hipótese nula e conseqüentemente aceita hipótese alternativa, em caso contrário, o inverso ocorre. Ainda segundo os autores, o *nível de significância* (Sig.) padrão deve ser 0,05 para a tomada de decisão. Ou seja, para $p \geq 0,05$ aceita-se a hipótese nula (H0) e para $p \leq 0,05$ aceita-se a hipótese alternativa (H1).

Neste estudo, para chegarmos ao *valor - p* foi usado o programa SPSS (*Statistical Package For Social Sciences*) que consiste em um dos mais empregados *softwares* para análises estatísticas (Bruni, 2012).

Para analisar os dados encontrados nesta pesquisa foi utilizado o método estatístico indutivo conhecido como Qui-Quadrado. Este método é caracterizado como não paramétrico que analisa a hipótese nula de não existência de discrepância entre as frequências observadas nas variáveis em estudo, ou seja, a não existência de associação significativa entre as variáveis (Agresti & Finlay, 2012).

A escolha deste método está associada às características da amostra. Segundo Agresti e Finlay (2012) quando as amostras são numericamente pequenas ($n \leq 30$) e não seja possível verificar a normalidade dos dados do universo, existe a possibilidade de as mesmas não representarem a população, impossibilitando a construção de suposições. Nestes casos, ainda segundo o autor, recorre-se ao uso de modelos "não paramétricos de hipóteses". Estes modelos não necessitam de populações normalmente distribuídas e não são afetados caso os dados atinjam valores extremos.

No caso desta pesquisa, para cada força de Porter analisada (categorias) foi elaborado uma tabela com os resultados dos questionários e aplicado um teste Qui-Quadrado que buscou verificar se existia alguma relação entre as respostas encontradas (variáveis). O teste obedecia ao seguinte padrão de hipóteses:

Tabela 01: Relação das hipóteses com níveis de significância

H0: São independentes	Não existe associação significativa entre as variáveis.	$p > 0,05$
H1: Não são independentes	Existe associação significativa entre as variáveis.	$p < 0,05$

Fonte: Própria a partir de Agresti e Finlay (2012).

Caso o *valor-p* seja maior que o nível de significância (0,05) significa que as variáveis são independentes, portanto conclui-se que “não existe associação entre as variáveis” levando a aceitar a hipótese H0. Vale ressaltar que, ao adotar o valor do nível de significância igual a 0,05, podemos afirmar com 95% de certeza que a escolha da hipótese está correta, ou seja, se esse teste for refeito 100 vezes, 95 delas dará o mesmo resultado (Agresti & Finlay, 2012).

8. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da análise conjunta das informações obtidas, foi possível identificar questões importantes para uma avaliação coerente do desempenho estrutural do setor e para a reflexão desses empreendedores e de outros que pretendam fazer parte desse mercado.

9. AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Observa-se que a grande maioria dos entrevistados (92,6%) afirmaram que existem barreiras para quem está querendo entrar no setor de panificação em Sobral, fato percebido tanto por quem é novo no mercado quanto por quem já atua há mais tempo. Entretanto, essas barreiras não estão relacionadas ao tempo de mercado e sim a existência de fatores encarados como barreiras pelos novos entrantes como: escassez de mão de obra qualificada, legislação municipal e a necessidade de capital. Isso significa que os gestores, sustentados pela unanimidade com foi defendida a existência de barreiras de entrada, acreditam que as novas padarias que desejam se instalar no setor de panificação em Sobral enfrentarão sim essas barreiras. Para analisar essa força através do teste Qui-Quadrado, consideraram-se "novos entrantes" aqueles estabelecimentos que tinham até 02 anos de existência no mercado e estabelecimentos "velhos" os que tinham acima de 02 anos de existência.

Com a aplicação do teste Qui-Quadrado, o mesmo apresentou um nível de significância igual a 0,512 significando a aceitação da hipótese H0. Isso mostra que os entrevistados não percebem uma relação entre as perguntas. Ou seja, independentemente do tempo de atuação no mercado, tanto os novos entrantes quanto os mais antigos percebem a existência de barreiras.

O estudo demonstrou que dentre as “barreiras” apontadas, a maior e de mais representatividade tanto para os novos entrantes como pelos mais antigos é a "escassez de mão de obra qualificada" (51,9%). A explicação para esse fato é que em virtude dessa falta de profissionais qualificados, os gestores alegam que perdem competitividade, pois, não raramente, necessitam treinar os funcionários recém-contratados, o que gera maiores custos e um período de tempo maior para que eles se adaptem à cultura interna da panificadora.

Outra dificuldade, a ser superada pelos novos entrantes é a "legislação municipal" (14,8%). Para os gestores interrogados, o município impõe uma série de exigências legais que retardam e acabam desestimulando o empreendedor a prosseguir com seu projeto de negócio. Com a mesma relevância percentual da anterior (14,8%), a "necessidade de capital" também é um fator que dificulta a inserção no setor. Para os entrevistados, abrir uma padaria em Sobral exige um investimento financeiro alto, pois além do investimento na estrutura física (máquinas e equipamentos), esse ramo de negócio exige também um elevado *mix* de produtos e serviços qualificados e uma boa localização. Em outras palavras, está bem localizado e ofertando com qualidade o que cliente procura é um posicionamento imprescindível para quem deseja entrar e sobreviver no setor de panificação sobralense fato já percebido por Porter (1999) e Fernandes e Berton (2005).

10. AMEAÇA DE PRODUTOS OU BENS SUBSTITUTOS

Para analisar a percepção a respeito dessa força foi feito um cruzamento entre as perguntas "existem produtos substitutos?" e "O seu produto é vulnerável a esses produtos substituto?". Do resultado foi aplicado o teste Qui-Quadrado que verificou a hipótese de independência ou associação entre essas perguntas.

A hipótese H0 prevê a existência de independência entre as variáveis, ou seja, a não existência de relação entre as mesmas. E a hipótese H1 prevê o contrário: a não existência de independência entre as variáveis, logo, a existência de relação entre as mesmas. O cruzamento dessas perguntas obteve um nível de significância igual a 0,302. Assim é possível aceitar a hipótese H0 de que não há uma relação significativa entre as variáveis, ou seja, segundo a percepção do empresário o fato de existir um produto substituto no mercado não significa que o mesmo irá influenciar na sua venda.

Porter (1999) esclarece que os produtos substitutos impõem um teto nos preços de uma empresa, podendo diminuir seus rendimentos. Ou seja, se um produto panificado, por exemplo, é ofertado com qualidade semelhante a um substituto que atende a mesma necessidade, mas possui menor preço, há uma grande possibilidade de o substituto ser escolhido na hora da compra.

No entanto, os empresários das panificadoras sobralenses não enxergam dessa forma. Para eles, quando o cliente vai comprar o tradicional "pãozinho" e este apresenta um preço mais elevado do que de costume, ele reluta em substituí-lo, por exemplo, por um pão de milho ou um produto derivado da farinha de mandioca ofertado por um supermercado ou numa praça de alimentação.

Isso pode estar ocorrendo porque, segundo os empresários, os produtos derivados do trigo apresentam características peculiares que, de certo modo fideliza o cliente. Para eles, quem costuma consumir pão não o substitui por outro produto facilmente.

Atentando-se para os números, podemos justificar a opinião dos que relataram que são afetados pelos produtos substitutos, 29,6% deles apenas, em virtude da existência de estabelecimentos que ofertam produtos iguais ou semelhantes aos das panificadoras. Tais estabelecimentos são os supermercados, lanchonetes, praças de alimentação, postos de conveniência, dentre outros.

Assim, para esses gestores, a competitividade do setor não é afetada pela presença de produtos substitutos que têm desempenho ou função semelhante aos panificados, pois, como foi relatado, esses não são uma ameaça frequente; a ampliação do mix de produtos como estratégia de conveniência adotada por empresas de outros setores como os supermercados, como foi citado, é que ameaçam o fortalecimento do setor.

11. PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES

Para esta outra força foram cruzadas as perguntas "Seus produtos são iguais aos do concorrentes" e "Caso você aumente o preço do seu produto, o cliente deixa de comprá-lo?". Do resultado foi aplicado o teste Qui-Quadrado que testou a hipótese de independência ou associação entre essas perguntas. O teste apresentou um nível de significância igual a 0,001. Desta forma rejeita-se a hipótese H₀ e aceita-se a hipótese H₁ de que existe uma relação entre as perguntas, mostrando que um pouco mais da metade dos entrevistado acreditam que o cliente pode deixar de comprar os produtos caso o preço dos mesmos venha a aumentar, significando que o poder de barganha do cliente, embora com baixa intensidade, é percebido pelos empresários do setor.

O que explica a leve atuação dessa força no setor de panificação de Sobral é a alta concentração de padarias na cidade. Porter (1999) explica que, quando um setor é composto por inúmeras empresas que não apresentam grandes diferenciais competitivos, ou seja, seus produtos possuem atributos semelhantes aos do concorrente, os gestores possuem baixo grau de liberdade para impor aumentos de preços, exigir prazos ou recusar-se a dar descontos.

Isso ocorre por que os compradores cientes da existência de outras opções de compras e do baixo grau de diferenciação nos produtos e serviços ofertados pressionam os empresários a concederem descontos nas compras. Em Sobral, os proprietários das panificadoras afirmam que não é fácil eliminar totalmente o poder de barganha de seus clientes e virtude da semelhança do *mix* de produtos que as padarias atuais possuem.

Para diminuir esse poder de barganha, eles investem na manutenção do padrão de qualidade dos produtos e serviços e na diferenciação de alguns itens, visando criar uma relação de fidelidade com seus clientes, atraindo pelos diferenciais que apresenta e não preço, pois percebem que existe sensibilidade ao preço, especialmente no principal produto da empresa, o pão. Além disso, afirmam os entrevistados que, investindo em qualidade seus compradores terão baixa resistência em aceitar as mudanças nas políticas de preços ocasionadas pelas oscilações do preço do trigo especialmente nos últimos anos, pois levarão em consideração os custos de mudar de uma padaria com a qual se identifica para outra.

Já outros gestores disseram que apostam na possibilidade de vender por um menor preço, pois seus clientes compram porque seus preços são mais baixos, confirmando aí a sensibilidade ao preço presente no setor.

De uma forma ou de outra, percebe-se que, embora pouca agressiva, a atuação da força Poder de Barganha dos Compradores se deve ao ainda insuficiente investimento em diferenciação dos produtos e serviços ofertados pelas panificadoras. Não se pode afirmar que todas as padarias possuem um mix de produtos semelhantes aos olhos dos compradores, pois há panificadoras que buscam ampliar sua participação de mercado investindo na diferenciação dos seus produtos. No entanto, a partir do momento que um setor torna-se muito concentrado com baixo investimento em diferenciação, os produtos tornam-se padronizados levando os compradores a dar maior importância ao preço e/ou a conveniência.

12. PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

Para analisar a percepção dos entrevistados a respeito desta outra força, foi levado em consideração as perguntas "Há facilidade na troca de fornecedores?" e "Há rigidez na alteração do preço do seu fornecedor?". O resultado do teste analisou as hipóteses H0, que indica a não relação entre as variáveis por serem independentes, e a H1 que indica o contrário.

O teste Qui-Quadrado apresentou um nível de significância igual a 0,040 mostrando a não aceitação da hipótese H0. Isso significa que os entrevistados percebem uma relação entre as perguntas, ou seja, para eles o fato de ter muitos fornecedores interfere na diminuição do poder de barganha dos mesmos.

Dessa forma, percebe-se que, se por um lado, o setor deve se preocupar com o poder de barganha dos compradores, a mesma atenção também deve ser dada ao poder de barganha de fornecedores, afinal essas forças ocupam as duas pontas da cadeia produtiva de um setor (Porter, 1999).

A partir dessa análise feita pelo método Qui-Quadrado verificou ainda que a força poder de barganha dos fornecedores possui baixa intensidade no setor, o que demonstra um baixo grau de dependência por parte dos atuais empresários na relação com seus fornecedores.

Fernandes e Berton (2005) que aprofundaram o estudo de Porter no que refere à análise competitiva de um setor esclarecem que um grupo fornecedor é poderoso quando um setor é dominado por poucos fornecedores, os quais impõem com facilidade suas políticas de preços, prazos, qualidade, dentre outros atributos.

Em comparação com o que defendem esses autores, pode-se afirmar que o setor de panificação em Sobral se caracteriza por disponibilizar um elevado número de fornecedores, assim, já se visualiza uma baixa intensidade dessa força junto às padarias que têm suprido sem muitos obstáculos suas principais necessidades de matéria prima e outros itens. De acordo com a opinião da grande maioria dos empresários, não existe uma relação de dependência extrema das padarias em relação ao suprimento realizado por esses fornecedores. Isso significa que existe uma alta concentração deles e que é possível, segundo os empresários, trocar de fornecedores sempre que os fornecedores estabelecem políticas desfavoráveis ou quando descumprem os critérios das políticas atuais, tais como prazos, garantias, qualidade.

Os empresários ainda relatam que existem disputas entre os próprios fornecedores, cada um tentando obter uma parcela maior de clientes, o que acaba por reduzir-lhes ainda mais seu poder de barganha.

Embora a lei da oferta predomine nesse mercado, muitos empresários afirmam que, ao invés de tentar barganhar e pressionar seus fornecedores por constantes descontos preferem criar uma relação de confiança com um fornecedor que possui uma política de suprimento com a qual se identifica e que atenda seus objetivos organizacionais.

Diferentemente da Força Poder de Barganha dos fornecedores, mão de obra qualificada pode ser considerada um elemento capaz de pressionar e impor mudanças no setor, principalmente por ser escassa no setor de panificação de Sobral. Assim, ela consegue barganhar, estabelecer exigências, que podem limitar o poder de atuação dos empresários, tais como maiores salários, melhores condições de trabalho, investimento em qualificação. Porém, embora exista, como se constatou, essa carência no setor, sendo apontada por mais da metade dos empresários entrevistados como a maior barreira para os novos entrantes, a maior preocupação dos gestores não é a barganha proveniente dessa carência, mas a perda de competitividade que essa escassez gera.

13. RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

Para analisar a percepção dos entrevistados a respeito desta outra força, foi levado em consideração as perguntas "Há muitos concorrentes no mercado de panificação?" e "Existe respeito entre os concorrentes?". A hipótese H0 levantada alega a inexistência de dependência entre as variáveis, mostrando que não estão relacionadas e a hipótese H1 alega o contrário. Para esta força, o teste Qui-Quadrado apresentou um nível de significância igual a 0,434 significando a aceitação da hipótese H0. Isso mostra que os entrevistados não percebem uma relação entre as perguntas, ou seja, para eles o fato de ter muitos concorrentes não interfere no respeito que existe entre os competidores. Isso mostra que os gestores têm consciência de que o mercado é caracterizado por muitos concorrentes, mas desconhecem no mercado a existência de ações desonestas que visem inibir a ação da concorrência, tais como batalhas por preços menores, propagandas ofensivas ou até mesmo a formação de cartel, salvo as padarias informais.

Os gestores apontam que as padarias informais ou, "fundo de quintal", com chamam, por não estarem sujeitas às obrigações fiscais, acabam ofertando seus produtos por preços menores, podendo atrair os consumidores mais suscetíveis a preços menores.

Os empresários afirmam também que deveria haver mais fiscalizações por parte do município, visando coibir a existência desses empreendimentos informais que prejudicam o setor e a arrecadação municipal.

No que se refere à intensidade da rivalidade, os empresários acreditam que um mercado caracterizado por uma concorrência acirrada não necessariamente implica em ações desonestas. Segundo esses administradores, cada padaria deve buscar diferenciar da concorrência através da adoção de estratégias que criem um posicionamento privilegiado em relação à concorrência. Ou seja, na opinião da maioria dos gestores, cada padaria deve desenvolver sua estratégia de maneira individual.

Através dessa postura individualista por parte dos gestores, percebe-se a inexistência de ações cooperativas que visem proteger e fortalecer o setor. Acordos esses que poderiam fortalecer o setor no processo de adaptação às mudanças que o setor exige, como por exemplo, a obtenção de linhas de crédito junto às instituições financeiras e nas relações com fornecedores, estabelecendo políticas favoráveis a todos os integrantes do setor.

Não há, por exemplo, um sindicato da categoria dos empresários, o qual poderia elaborar um plano de ação futura para a formação de Super Redes que poderia ampliar a representatividade do setor no relacionamento com todos os seus *Stakeholders*. Em outras palavras, a não associação do número de concorrentes com o respeito ou a ligação entre eles se deve às ações individuais que os empresários adotam. Cada gestor traça suas estratégias de acordo com suas políticas internas, buscando obter um diferencial competitivo e destacar-se no mercado. Segundo Porter (1999) a rivalidade tende a ser maior quando o setor encontra-se em recessão ou em baixo crescimento. Como já foi dito, o setor de panificação é um dos que tem apresentado um crescimento otimista nos últimos anos, confirmando, assim, esse baixo grau de rivalidade entre as padarias em Sobral.

No entanto, não basta conhecer e identificar a atuação de cada uma dessas Forças dentro do setor se esse conhecimento não for capaz de despertar o interesse dos empresários em desenvolver estratégias que possam melhorar o desempenho estrutural do setor. Foi com esse propósito que Porter (2004) desenvolveu as chamadas estratégias

genéricas, sendo elas: a estratégia na Liderança do custo total; Diferenciação e Enfoque as quais são vistas como instrumentos capazes de responder às fragilidades diagnosticadas no estudo do setor, transformando-as em oportunidades que gerem um diferencial competitivo para o mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A apresentação e discussão dos resultados deste trabalho foram dispostos de modo que seja possível atender ao obtido proposto de identificar a influência das Cinco Forças Competitivas de Porter no setor de panificação de Sobral.

Com a análise dessas forças, foi possível concluir que apenas uma delas possui forte atuação no setor. As demais, na visão dos empresários, apresentam uma atuação tímida. Recorrendo ao raciocínio desenvolvido por Porter de que quanto maior a presença ou atuação das forças mais vulnerável torna-se o setor diante da ação da concorrência, podemos constatar que o setor de panificação não é vulnerável à forte pressão dos concorrentes. Isso significa que elas não impactam o desempenho estrutural do setor.

Contudo, essas forças com atuação tímida e pouca agressiva, atualmente podem não ser vistas como ameaças, mas em longo prazo elas podem se reestruturar e atingir fortemente o desempenho do setor. Isso pode ocorrer porque o estudo demonstrou que, se por um lado existe uma baixa atuação das forças estudadas, dificultando a ação da concorrência, por outro, no ambiente organizacional interno, as padarias apresentam falhas na gestão e no processo de elaboração de um planejamento estratégico. O estudo permitiu concluir que a maioria dos gestores e/ou proprietários não desenvolve um plano estratégico visando obter uma maior competitividade.

Fatores como análises dos pontos fortes e fracos da empresa, estabelecimento de metas e o monitoramento dos resultados obtidos são negligenciados pela maioria dos administradores. Acordos cooperativos entre as padarias com o objetivo de fortalecê-las e adaptá-las às mudanças que o setor sofre, não existem atualmente. Foi constatado também que, embora a maioria dos empresários esteja preocupada em aprimorar a gestão de suas panificadoras, falta-lhes qualificação gerencial para compreender e desenvolver ações gerenciais estratégicas que possam protegê-los contra a ação da concorrência.

Dentre as limitações deste trabalho, pode-se mencionar o método Qui-Quadrado como único instrumento estatístico realizado na análise dos dados coletados, pois, embora o referido estudo teste tenha permitido uma análise segura do estudo, outros métodos estatísticos poderiam ter sido utilizados com o objetivo de cruzar outras variáveis e obter resultados mais detalhados. Além disso, devemos considerar que os resultados poderão sofrer mudanças com o tempo, pois os dados foram coletados uma única vez no tempo (corte transversal) e que os dados podem sofrer modificações com o passar dos anos. Com isso, recomenda-se a realização de estudos longitudinais apoiados em pesquisas qualitativas, os quais poderão mostrar resultados não revelados na aplicação do instrumento quantitativo.

Por fim, sugere-se a aplicação deste estudo em outros setores com o intuito de aprofundar e fortalecer as pesquisas que buscam identificar o desempenho estrutural de um mercado diante da ação da concorrência, tendo por base a análise das Forças Competitivas de Porter.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIP (2015). *Performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2015*. Disponível em: <http://www.abip.org.br/site/indicadores-2014>
- Agresti, A., & Finlay, B. (2012). *Métodos estatísticos para ciências sociais*. São Paulo: Artmed.
- Alencar, E. (2009). *Metodologia de Pesquisa*. Lavras: UFLA.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bertero, C. O., Vasconcelos, F. C., & Binder, M. P. (2003). Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 48–62.
- Bignetti, L. P., & Paiva, E. L. (2001). Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira. *Encontro da ANPAD, 2001*, Campinas, Brasil.

- Bruni, A. L. (2012). *SPSS Guia Prático para Pesquisadores*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, B. H. R. & Berton, L. H. (2005). *Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva.
- Gil, A.C (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- IBGE (2012). *População Estimada de Sobral*. Disponível em: www.ibge.gov.br
- IPECE (2012). *Perfil básico municipal de Sobral*. Disponível em:
<http://www.ipece.gov.br>
- Mercês, M. V. S. (2009). *Posicionamento estratégico das empresas da construção civil em Pernambuco/Brasil, nos anos 2007 e 2008, diante da volta dos financiamentos bancários de longo prazo e do aumento da concorrência de grandes empresas*. (Dissertação de Mestrado em Gestão). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Porter, M. (1999). *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. (2008). As cinco forças competitivas que moldam a Estratégia. *Harvard Business Review*, 86(1), 55-69.
- Ramos-Rodriguez, A. R., & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980- 2000. *Strategic Management Journal*, 25, 981–1004.
- SEBRAE (2009). *Estudo de Tendência: Perspectivas para a Panificação e Confeitaria 2009-2017*. Disponível em: http://www.aipesp.org.br/caderno_de_tendencias.pdf
- Vergara, S. C. (2010). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.