

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MBA EM INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS**

**LUCAS FRAZÃO**

**DIAGNÓSTICO DE DESEMPENHO DA GESTÃO DE EMPRESA DE PEQUENO  
PORTE PRESTADORA DE SERVIÇO PARA MANUTENÇÃO DA REDE DE  
DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA DO PARNÁ**

**CURITIBA**

**2017**

LUCAS FRAZÃO

**DIAGNÓSTICO DE DESEMPENHO DA GESTÃO DE EMPRESA DE PEQUENO  
PORTE PRESTADORA DE SERVIÇO PARA MANUTENÇÃO DA REDE DE  
DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA DO PARANÁ**

Monografia de Especialização, do curso de MBA em Inteligência de Negócios do Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (Ceppad) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista

Orientador: Prof. Marcos Wagner Fonseca, Dr.

CURITIBA

2017

## TERMO DE APROVAÇÃO

LUCAS FRAZÃO

DIAGNÓSTICO DE DESEMPENHO DA GESTÃO DE EMPRESA DE PEQUENO  
PORTE PRESTADORA DE SERVIÇO PARA MANUTENÇÃO DA REDE DE  
DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA DO PARANÁ

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em MBA em Inteligência de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Marcos Wagner Fonseca, Dr. – Departamento de Administração – UFPR

Curitiba, 15 de agosto 2017.

Dedico este trabalho a Deus, razão de tudo o que somos e fazemos.

"O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis."

José de Alencar

## RESUMO

O presente trabalho refere-se ao diagnóstico de desempenho da gestão de uma pequena empresa prestadora de serviços técnicos para a manutenção e serviços comerciais, na rede de distribuição aérea de energia elétrica para a Companhia Paranaense de Energia (COPEL).

Para isso, apresenta os conceitos da teoria geral da administração e o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter.

Foi realizado uma análise profunda de cada uma das forças competitivas de Porter, confrontando o ideal com o real, apresentando todas as fraquezas que a empresa esta enfrentando com o seu modelo de gestão atual.

Com a apresentação do estudo, a empresa Pocel Instalações Elétricas pode realizar mudanças em sua gestão estratégica, afim de ficar mais forte em relação ao mercado que atua.

**Palavras Chaves:** Cinco forças competitivas, gestão.

## ABSTRACT

The present work refers to the performance diagnosis of the management of a small company providing technical services for the maintenance and commercial services, in the electric power distribution for Companhia Paranaense de Energia (COPEL).

For this, it presents the concepts of the general theory of the administration and the model of the five competitive forces of Michael Porter.

A thorough analysis was conducted of each of Porter's competitive forces, confronting the ideal with the real, presenting all the weaknesses the company is facing with its current management model.

With the presentation of the study, the company Pocel Instalações Elétricas can make changes in its strategic management, in order to become stronger in relation to the market that acts.

**Keywords:** Five competitive forces, management.

**LISTA DE FIGURAS**

<i>Figura 1: As cinco forças competitivas de Porter que atuam em um ambiente de concorrência.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 2: Três estratégias genéricas .....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3: Ilustração das forças de Porter na empresa POCEL.....</i>	<i>33</i>



## LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1: Tabela de barreiras para a empresa Pocel .....</i>	<i>27</i>
<i>Tabela 2: Vantagens e Desvantagens entre os concorrentes. ....</i>	<i>29</i>
<i>Tabela 3: Circunstâncias de um poderoso cliente. ....</i>	<i>30</i>
<i>Tabela 4: Circunstâncias de um poderoso fornecedor .....</i>	<i>32</i>

**LISTA DE SIGLAS**

COPEL – Companhia Paranaense de Energia

TGA – Teoria Geral da Administração

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

IBGE – Instituto Brasileiro de geografia e estatística

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

US – Unidade de Serviço

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	11
1.1.	PROBLEMAS E PREMISSAS .....	12
1.2.	OBJETIVO GERAL .....	12
1.3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
1.4.	JUSTIFICATIVA .....	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1.	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO .....	14
2.2.	MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER .....	15
2.2.1.	NOVOS ENTRANTES .....	17
2.2.2.	O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES .....	18
2.2.3.	O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES .....	19
2.2.4.	SERVIÇOS SUBSTITUTOS .....	19
2.2.5.	RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES .....	20
2.3.	ANÁLISE ESTRUTURAL .....	21
2.4.	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS .....	22
2.4.1.	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL .....	23
2.4.2.	DIFERENCIAÇÃO .....	23
2.4.3.	ENFOQUE .....	24
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA .....	25
4.	DIAGNOSTICO DA GESTÃO DA EMPRESA .....	26
4.1.	DESCRIÇÃO GERAL .....	26
4.2.	NOVOS ENTRANTES .....	26
4.3.	RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES .....	28
4.4.	PRODUTOS SUBSTITUTOS .....	29
4.5.	NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES .....	30
4.6.	NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES .....	31
5.	CONCLUSÕES .....	34
	REFERÊNCIAS .....	36

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com o IBGE (2014), de cada 10 empresas, seis não sobrevivem após cinco anos de funcionamento e ainda mais, as empresas com mais empregados tendem a permanecer mais tempo no mercado enquanto as de menor porte possuem uma taxa de sobrevivência mais baixa.

Desta forma, o plano de negócio é fundamental nas empresas independente do seu tamanho e o setor o qual esta inserido, a falta de controle no planejamento estratégico, sem saber onde quer chegar, faz com que as empresas não conquistem seus objetivos, muitas vezes grandes ideias são perdidas por falta de planejamento, segundo o SEBRAE (2015), 7% dessas empresas fecham por falta de lucro, 20% encerram o negócio por falta de capital e quase 50% dos pequenos empresários do Brasil não sabem se têm lucro ou prejuízo.

Existe muita carência de informação e falta de conhecimento em conceitos básicos da administração, como ponto de equilíbrio, fluxo de caixa, gestão de pessoas, etc. (Machado, 2015).

As empresas prestadoras de serviço passaram dificuldade em 2016, o setor de serviços recuou 5% e teve a maior baixa histórica de acordo com IBGE (2016) desde a série iniciada em 2012, isso leva a prova que a empresa deve estar bem ajustada e controlada financeiramente para as crises que ocorrem no Brasil.

Ainda mais as prestadoras de serviço para o setor elétrico que tiveram uma adicional de dificuldade nos últimos anos com as políticas públicas, desde 2013 o setor elétrico enfrenta uma importante crise, um período de poucas chuvas que prejudicou a produção de energia elétrica, a desestruturação financeira dos agentes de geração e distribuição causada pela exposição ao mercado de curto prazo, a partir do fim de 2014 houve muitos processos jurídicos dificultando e travando as operações no mercado de energia, e a repactuação dos passivos contraídos pelos agentes neste período e tentativa de destravamento do setor. (COPEL, 2016).

Já em 2015, o governo estabeleceu critérios para a anuência e as demais condições para a repactuação do risco hidrológico de geração hidrelétrica por agentes participantes do Mecanismo de Realocação de Energia. (COPEL, 2016).

A Copel em 2015 investiu R\$ 353 milhões em serviços para terceiros 22% maior que em 2014, principalmente pelo reajuste salarial dos terceiros. Porém seu lucro líquido caiu R\$ 231,8 milhões em 2015. (COPEL, 2016).

Dessa forma os fornecedores de serviço da COPEL estão em um mercado muito prejudicado, a gestão e o plano de negócio devem ser bem executados para suprirem com todas as dificuldades enfrentadas pelo setor.

### 1.1. PROBLEMAS E PREMISSAS

Inúmeras empresas no Brasil apresentam problemas de gestão e acabam deixando grandes ideias acabarem por falta de planejamento e estratégia.

Esse fator mostra que quanto mais a gestão da empresa for melhor planejada e adequada, existe a possibilidade de continuar no mercado ou criar novos modelos de negócio para continuar atraente aos olhos dos consumidores.

A empresa Pocel Instalações Elétricas encontra-se em um setor que sofreu muito nos últimos anos com políticas públicas, pois trabalha praticamente com prestação de serviços da COPEL, assim como muitas outras concorrentes encontram-se com problemas financeiros e de recursos humanos, nesse momento atual é necessária uma reformulação em sua gestão para a empresa não perder completamente sua competitividade no mercado e não correr o risco de encerrar suas atividades.

### 1.2. OBJETIVO GERAL

Diagnosticar o sistema de gestão da empresa Pocel Instalações Elétricas pelas 5 forças de Porter.

### 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar o diagnóstico dos entrantes;
- Apresentar o diagnóstico dos fornecedores;
- Apresentar o diagnóstico dos compradores;
- Apresentar o diagnóstico dos substitutos;
- Apresentar o diagnóstico dos concorrentes;
- Demonstrar as possíveis melhorias para a empresa;

#### 1.4. JUSTIFICATIVA

O setor elétrico está passando por dificuldade já a alguns anos, necessitando de uma empresa com uma gestão qualificada para suportar os problemas que estão presentes no negócio.

A grande dificuldade apresentada atualmente na gestão pela própria empresa, Pocel Instalações Elétricas, gera inúmeros problemas internos que devem ser pesquisados, a fim de construir um diagnóstico onde possa identificar na sua gestão atual, as causas que acabam criando resultados negativos a longos períodos.

Será necessário entender as consequências desses resultados desfavoráveis, os quais ocasionam grandes dificuldades administrativas e também para as pessoas envolvidas nos processos produtivos que são prejudicadas pelo sistema de gestão da empresa, a qual não consegue cumprir com todas as obrigações com seus funcionários, gerando um ciclo vicioso de funcionários descontentes e baixa na produtividade, acarretando em diminuição de rendimentos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com CHIAVENATO (2003), vivemos em uma sociedade composta por organizações, onde todas as atividades são relacionadas a produção e serviços, onde são planejadas, geridas e organizadas pelas corporações.

A administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a administração, as organizações jamais teriam condições de existir e de crescer. ( CHIAVENATO, I.; 2003, p.30)

A administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana, onde o trabalho coletivo é a base economia onde vivemos. Fazendo coisas através das pessoas de maneira eficiente e eficaz.

Dessa forma foi necessário responder as dúvidas geradas nas organizações, então após anos de estudos e teorias, surge a teoria geral da administração (TGA) a qual estuda o ponto de vista da interação das variáveis:

- Tarefa
- Estrutura
- Pessoas
- Tecnologia
- Ambiente
- Competitividade

As variáveis constituem os principais componentes no estudo da administração, cada variável influencia e é influenciada pelas outras, e seu comportamento muda de acordo com a prioridade de cada variável, dependendo da situação que esta aplicada, isso demonstra o alto nível de complexidade de estudar a administração.

Novas situações surgem no decorrer do tempo, as teorias administrativas precisam se adaptar ao novo universo e se modificarem para continuarem aplicáveis, isso explica as inúmeras adaptações das teorias administrativas no decorrer da história. (CHIAVENATO, 2003).

## 2.2. MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

O modelo das cinco forças de Porter, considera as forças que devem ser estudadas para auxiliar uma empresa na definição de uma estratégia eficiente, o modelo de Porter pode ser usado em qualquer organização independentemente do setor ou tamanho.

A análise das cinco forças realçam os pontos fortes e os pontos a serem melhorados, os quais mostram as áreas que devem sofrer alterações para aprimorar a eficiência da empresa de acordo com a estratégia. Na figura 1 é apresentado o modelo das 5 forças de Porter (2004), todas as forças devem estar em sintonia com a estratégia competitiva, para cada força deve ser feito um estudo detalhado nas áreas da empresa, para então definição de mudanças estratégicas nos setores onde existem problemas e ajustar o modelo de negócio conforme a estratégia que foi proposta.

As ameaças que devem ser estudadas detalhadamente:

- Novos entrantes;
- O poder de negociação dos fornecedores;
- O poder de negociação dos compradores;
- Serviços substitutos;
- Rivalidade entre as empresas existentes





Figura 1: As cinco forças competitivas de Porter que atuam em um ambiente de concorrência  
 Fonte: Porter (2004)

O conjunto das forças de Porter determina o potencial de desempenho da empresa. O diagnóstico das ameaças relacionadas no modelo da figura 1 é muito importante para entender os fatores significativos dos concorrentes internos e externos que prejudicam a eficiência da empresa, dessa maneira é possível criar iniciativas a fim de combatê-los e conseguir minimiza-los.

Do ponto de vista de Porter (2004), através do conhecimento de pressões competitivas observam-se os pontos fortes e fracos críticos da companhia.

No entanto, o estudo das pressões nas empresas registram que as mudanças estratégicas podem resultar em retorno máximo e colocam em evidência as áreas da empresa que são primordiais, isto faz com que os gestores entendam os setores como oportunidades de crescimento ou como setor fundamental para o funcionamento da empresa o qual deve ser protegido.

### 2.2.1. NOVOS ENTRANTES

Para Porter (2004), as organizações que entram em um novo mercado trazem uma nova capacidade, uma vontade de conquistar, um desejo, uma parte do mercado. Com isso, os preços podem cair e os custos dos produtos ou serviços podem aumentar, significando diminuição na lucratividade. Mas cada mercado tem suas barreiras de entradas que podem ser mais baixas ou mais altas, quanto maior for a barreira maior será a retaliação dos concorrentes. Existem seis barreiras:

- **Economia de escala:** Referem-se a produção dos concorrentes, que podem reduzir os custos e o valor do produto ou serviço, afim de forçar o entrante a ingressar em grande escala e arriscar uma reação das empresas existentes, ou ingressar em pequena escala e estar com um custo acima dos demais.
- **Diferenciação do produto:** Na diferenciação do produto significa a marca que a empresa tem de determinado produto ou serviço, onde os clientes desenvolvem um sentimento de lealdade ao longo de um período, isto faz com que o ingressante invista pesado em uma formação de uma nova marca o qual tem um tempo significativo, sem ter certeza que o investimento consiga alcançar as devidas proporções aspiradas.
- **Necessidades de capital:** Com a necessidade de investir nos diversos setores da empresa, inicialmente em atividades arriscadas e irrecuperáveis como em P&D e publicidade e além de recursos para crédito, estoque e prejuízos iniciais. Esse grande investimento gera um barreira financeira pois mesmo que tenha recurso, existe os riscos que são cobrados pelas financeiras.
- **Custos de mudança:** O custo de mudança acontece quando o comprador muda de fornecedor, isso pode gerar custos com treinamento dos envolvidos, novos equipamentos e assistência técnica.
- **Acesso aos Canais de Distribuição:** A necessidade do entrante distribuir o seu produto, considerando que os canais de distribuição já estão sendo utilizados pelas empresas estabelecidas no mercado, dessa forma o entrante precisa

reduzir seus preços, investir em publicidade e propaganda o que reduz sua rentabilidade com os demais. Para obter espaço para chegar ao seu público alvo.

- **Desvantagens de custos independentes de escala:** As empresas que estão no setor podem ter vantagens exclusivas, independente dos recursos do entrante. O conhecimento patentado do produto, impossibilita do entrante realizar o mesmo trabalho. Acesso favorável a matéria-prima. Localização diferenciada facilitando a integração com o consumidor. Subsídios governamentais e expertise.

### 2.2.2. O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

De acordo com Porter (2004), o poder de negociação dos fornecedores pode ameaçar a rentabilidade da empresa, pois se o setor tiver poucos fornecedores eles tem a capacidade de aumentar os seus valores de matéria-prima, mudar as condições de pagamento, prazo de entrega e diminuir a qualidade do produto ou do serviço. Os fornecedores poderosos são:

- Fornecedores mais concentrados do que as empresas que atende.
- Empresas onde não é necessário competir com substitutos.
- A empresa não representa uma fração significativa com o fornecedor.
- O produto é muito importante para o consumidor.
- O produto é diferenciado.

Dessa forma os fornecedores tem alto poder de negociação que prejudicam a organização, caso a importância dos produtos fornecidos para os clientes for baixa, o setor não vai sentir um impacto forte do fornecimento.

Por isso a empresa deve buscar novos fornecedores, sem depender de apenas alguns e promover uma integração com os fornecedores, garantindo uma relação saudável.

### 2.2.3. O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Para Porter (2004), uma empresa é dependente de apenas um ou alguns consumidores, essa empresa se torna altamente submissa e sem poder de negociação.

O cliente tem a capacidade de barganhar e acaba jogando uma empresa contra a outra fazendo que haja redução de preço, aumento da qualidade e formas de pagamento alternativas. Dessa forma um comprador poderoso é :

- Aquele que compra em grandes quantidades.
- O produto que o consumidor adquire representa um grande quantidade na venda.
- O produto é padronizado.
- O comprador enfrenta poucos custos de mudança
- Lucros reduzidos dos compradores
- Ameaça de integração
- O produto não é importante para a qualidade
- O comprador tem muita informação

Os consumidores que não buscam produtos específicos ou com alta qualidade, são mais críticos ao preço, forçando a empresas a baixarem sua lucratividade. Contudo a empresa precisa buscar novas fontes de atenção, aprimorando seu produto afim de agregar valor.

### 2.2.4. SERVIÇOS SUBSTITUTOS

Conforme Porter (2004), os produtos ou serviços que possuem a mesma finalidade ou que atendam as mesmas necessidades de seus consumidores, definem o valor de mercado para os produtos e serviços do setor, podendo reduzir a sua rentabilidade e das empresas concorrentes. Quanto maior for o desempenho do substituto mais baixo será o valor de mercado de determinado setor.

Porém a qualidade será a estratégia usada pelas empresas para diferenciarem seus produtos, as empresas devem investir em P&D pois o diferencial

pode ser a solução para os serviços substitutos, pois existem clientes que buscam apenas preço e outro que buscam qualidade nos serviços e nos produtos, buscando novos fornecedores e diminuindo os custos de produção.

O investimento em propaganda e marketing ajuda a sustentar a posição da empresa contras os substitutos, uma publicidade intensa pode melhorar sua imagem e garantir suas vendas.

#### 2.2.5. RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

Porter (2004) afirma que a rivalidade entre as empresas se trata de uma atividade agressiva, considerada a principal força entre as cinco, a qual é consequência da interação de vários fatores estruturais:

- **Concorrentes Numerosos ou Bem equilibrados:** Quando existe grande concentração de empresas a probabilidade de conflito é muito grande.
- **Crescimento Lento:** Empresas que buscam mercado, em fase de crescimento baixo, tendem dificuldade , pois tornam a concorrência muito instável.
- **Custos fixos ou Armazenamento Alto:** Custos fixos altos criam fortes pressões para que as empresas satisfaçam as suas capacidades, o que conduz para uma redução nos preços quando ocorre excessos. Depois de produzido fica muito caro manter o produto em estoque. Nessa ocasião as empresas ficam tendenciosas a reduzir os preços dos produtos a fim de assegurar as vendas. Este tipo de pressão mantém os lucros abaixo de uma empresa.
- **Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudanças:** Quando o produto ou serviço são de necessidade, a escolha do consumidor é baseada no valor produto e na prestação do serviço, atendimento e embalagem. O que resulta em uma concorrência muito elevada em relação a preço e serviço. Mas o produto diferenciado cria uma proteção contra a rivalidade.

- **Capacidade Aumentada ou Grandes Incrementos:** O aumento da capacidade de uma indústria pode romper o equilíbrio de oferta e procura do mesmo produto.
- **Concorrentes Divergentes:** As empresas concorrentes tem objetivos e estratégias incomum da maneira como competir e podem se bater continuamente ao longo do processo. Essas companhias tem dificuldade de entender as intenções dos rivais.

A rivalidade entre as empresas é muito forte o que reduz a lucratividade, em pequenas empresas é possível aceitar margens mais baixas da média, para manter sua independência, enquanto isso empresas de grande porte não podem aceitar uma taxa de retorno baixa. Dessa forma a rentabilidade das grandes empresas é limitada.

Outra situação onde as empresas continuam competindo são quando as barreiras de saída do setor são elevadas, fazendo com que as empresas continuem no mercado mesmo levando prejuízos mês a mês. Os grandes interesses estratégicos também podem aumentar a concorrência, pois empresas expansionistas, podem entrar em diversos mercados para ter uma marca global.

Uma empresa que vai entrar em um novo mercado deve verificar os pontos fortes, pontos fracos, quantidade de concorrentes, margens do produto, localização, diversidade do produto e publicidade das empresas concorrentes, barreiras de entrada. Com o conhecimento dos concorrentes é possível fazer um plano de ação para suprir o rival, melhorando o programa de distribuição, táticas de valor, introdução de novos produtos ou aperfeiçoamento.

Em alguns setores onde a concorrência é muito elevada, as empresas tentam fidelizar os seus clientes com promoções onde a lucratividade é rebaixada para aumentar sua posição no mercado. (PORTER,2004).

### 2.3. ANÁLISE ESTRUTURAL

Com a análise estrutural da cinco forças, Porter (2004) diz que a empresa está preparada para iniciar a descoberta das suas forças e fraquezas em relação ao setor que esta concorrendo. A empresa deve se posicionar em relação as cinco focas, uma estratégia efetiva cria uma posicionamento defensável que compreende:

- **Posicionamento:** O conhecimento das forças e fraquezas da empresa colocam em evidência as áreas da empresa a qual deve enfrentar os concorrentes e as áreas que devem ser ajustadas.
- **Influenciando o Equilíbrio:** O equilíbrio de forças é o resultado dos fatores externos que em partes esta sob o controle da empresa.
- **Explorando a Mudança:** A evolução ou a mudança nos setores, ou até mesmo uma mudança de padrões traz modificações estruturais da concorrência. A análise estrutural pode ser usada para prever a rentabilidade da empresa.
- **Estratégia de Diversificação:** Com a análise feita da concorrência é possível estabelecer a estratégia de diversificação, pois proporciona um guia e ajuda a responder sobre a diversificação.

## 2.4. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Conforme Porter (2004), existem três abordagens estrategicamente genéricas ilustradas na figura 2:



Figura 2: Três estratégias genéricas

Fonte: Porter (2004)

#### 2.4.1. LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

A liderança em custo exige da empresa uma construção agressiva nas instalações em uma escala eficiente e uma busca redundante em redução de custo, um controle muito rígido com as despesas, investimentos baixo em P&D, publicidade, assistência e outros.

O custo baixo em relação com aos concorrentes torna-se o tema da estratégia, embora as outras áreas não possam se ignoradas.

A estratégia de baixo custo traz retornos maiores, mesmo em ambientes de muita concorrência, essa condição de baixo custo dá a empresa uma proteção contra as concorrência, pois a empresa consegue obter maiores retornos enquanto as empresas gastam na competição, com fornecedores e compradores.

Dessa forma a estratégia de liderança protege a empresa de todas as 5 forças de Porter, pois a negociação pode chegar até o ponto onde o lucro do concorrente mais eficiente seja eliminado, e os menos eficientes sofreram com as pressões competitivas. (PORTER, 2004).

#### 2.4.2. DIFERENCIAÇÃO

A diferenciação oferece ao mercado algo único, um produto ou um serviço que ainda não é conhecido pelo setor, com uma qualidade superior que seja a diferença para o seu consumidor.

Caso a estratégia de diferenciação seja alcançada pela empresa, ela permite a empresa obter lucros maiores que seus concorrentes, pois está em um posição que suporta as 5 pressões competitivas. Proporciona o isolamento contra os rivais devido a sua diferenciação, com as margens mais altas é possível lidar bem com os fornecedores e claramente diminui o poder dos compradores pois o produto oferecido é único. E também a lealdade dos seus consumidores colocam barreiras de entrada para tais produtos ou serviços.

Esta estratégia dificulta muito a empresa ter uma alta parcela de mercado, essa diferenciação, exclusividade, necessita altos custos com pesquisas, projetos de produtos, materiais de qualidade e apoio intenso ao consumidor. (PORTER, 2004).



### 2.4.3. ENFOQUE

Conforme Porter (2004) observou, a empresa a qual define que o enfoque como estratégia determina um público alvo, um segmento da linha de produtos, ou mercado geográfico. Essa estratégia visa atender muito bem ao alvo determinado, muito mais eficiente que os seus concorrentes.

A companhia que atinge a diferenciação por satisfazer as necessidades de seus clientes e ou por ter os custos mais acessíveis para obtenção desse público desenvolve o enfoque como sua estratégia, significa que a empresa tem um baixo custos em seu alvo, uma alta diferenciação ou as duas coisas.

Dessa forma o enfoque como estratégia também protege a empresa das 5 forças competitivas de Porter.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Este estudo tem o propósito de realizar um diagnóstico das forças competitivas do estudioso Michael Porter, para fins de auxílio a empresa fazer as decisões corretas em relação ao mercado que esta inserida. Este diagnóstico tem finalidade acadêmica e intuito de realizar e demonstrar as pressões competitivas que afetam a empresa.

A análise documental consiste em identificar os documentos com uma finalidade específica, utilizando informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos pesquisados, a análise deve retirar o objetivo central das fontes originais de pesquisa. Também deve permitir a localização, identificação e avaliação das informações contidas nos documentos oficiais (MOREIRA, 2005).

Será realizada uma pesquisa documental onde os dados relacionados serão da empresa Pocel Instalações Elétricas. Por meio de relatórios internos, tabelas, planilhas de controle e dados associados ao setor visando obter dados confiáveis para inclusão desse estudo.

## 4. DIAGNOSTICO DA GESTÃO DA EMPRESA

### 4.1. DESCRIÇÃO GERAL

A empresa Pocel Instalações Elétricas é uma empreiteira de serviços técnicos para a concessionária de energia elétrica do estado do Paraná, a sua principal atividade esta voltada para a manutenção emergencial na rede de distribuição de energia da COPEL, esse trabalho caracteriza-se pelo fornecimento de mão de obra qualificada para os atendimentos emergenciais na rede, como abrir e fechar chave, restaurar cabos rompidos, substituição de cabos, ligação de novos clientes, corte de energia e muitos outros serviços estipulados pela COPEL. A empresa também deve fornecer uma camionete com o ferramental adequado para a realização dos serviços e estar a disposição da escala fornecida pela COPEL.

A empresa atualmente encontra-se com problemas financeiros e dificuldade de pagamentos para os funcionários, no momento a empresa possui 19 contratos com a COPEL em Curitiba e região metropolitana, possui 52 funcionários realizando os serviços de atendimento e 5 funcionários internos trabalhando para que as equipes tenham condições de realizarem todos os seus serviços.

A medição dos serviços executados são calculados pela COPEL, conforme a execução pelos técnicos em campo, o valor de cada serviço é definido em quantas unidades de serviços são necessárias para a execução. O valor da unidade de serviço (US) é definida pela licitação e renovada ano a ano, com no máximo 5 anos.

### 4.2. NOVOS ENTRANTES

A COPEL é uma empresa público privada, a qual abre licitações para qualquer empresa que possuas as habilidades necessárias a participar. Porém para quem tem interesse em participar desse setor que a empresa Pocel está inserida existe algumas barreiras que diminuem a entrada de novos rivais.

- **Economias de escala:** empresas que estão mais tempo no setor e possuem maior número de contratos, tem a capacidade de baixar o preço em novas licitações, pois possuem maior crédito no mercado e conseguem diluir a perda

com a quantidade de contratos, pois quem entra com apenas um contrato vai ter uma lucratividade baixa.

- **Necessidade de Capital:** Para ingressar nesse setor é necessário uma quantia adequada para suportar os contratos, pois quando se ganha uma licitação é necessário comprar camionete, ferramentas, sistemas de comunicação e manter os funcionários e os fornecedores por 60 dias iniciais até o primeiro pagamento. Dessa forma limita-se a entrada de pequenos concorrentes. Já os grandes concorrentes não tem capacidade de ingressar no setor pois a COPEL tem preferências para as empresas que estão enquadradas no SIMPLES nacional.
- **Experiência:** Para poder participar das licitações as empresas devem estar devidamente registradas na COPEL, devem apresentar o balanço econômico e também como é um serviço técnico, experiência técnica comprovada, a empresa tem que estar registrada no conselho regional de engenharia do Paraná (CREA-PR) e o engenheiro deve ter experiência nas áreas de interesse. Caso contrário mesmo que tenha o melhor lance na licitação acaba perdendo, pois não possui a habilitação necessária para realizar as atividades.

Na figura 3 encontra-se as barreiras que protegem a empresa e as que não protegem o setor para novos entrantes.

NOVOS ENTRANTES		
BARREIRAS DE ENTRADA QUE PROTEGEM A EMPRESA POCEL	PROTEGE	NÃO PROTEGE
Economias de Escala	SIM	
Diferenciação de Produto		NÃO
Necessidade de Capital	SIM	
Custo de Mudanças		NÃO
Acesso aos Canais de Distribuição		NÃO
Custo Independente de Escala (Experiência)	SIM	

*Tabela 1: Tabela de barreiras para a empresa Pocel*

*Fonte: O autor.*

#### 4.3. RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

A empresa Pocel esta inserida em um setor onde encontram-se aproximadamente 10 concorrentes diretos a suas atividades, cada um mais forte em determinadas regiões.

- **Concorrentes Numerosos em Bem equilibrados:** No momento atual existem aproximadamente 10 empresas na região atuante da Pocel que disputam espaço de mercado. As empresas participantes da licitação sempre buscam os contratos mais próximos as suas sedes para maior controle das equipes, reduzindo o valor da unidade de serviço (US) da participação referente os lotes desejados, para garantir sua permanência na região que esta sob seu domínio.
- **Crescimento Lento da Indústria:** Atualmente a Copel encontra-se com crescimento lento nas redes de distribuição de energia, apenas investindo o necessário para a manutenção da sua concessão sem a ampliação do setor. Isto faz com que a briga por maior mercado seja cada vez mais forte entre as empreiteiras.
- **Custos fixos ou de armazenamento Altos:** A empresa sofre muito com os custos fixos, pois a renovação é apenas anual e os valores dos fornecedores se renovam independente do contrato, diminuindo a rentabilidade. Os custos da empresa são dimensionados para um número específico de contratos quando ocorre de finalizar antes do prazo ou a não renovação, reduz a rentabilidade da empresa. Comprometendo o financeiro da empresa.
- **Ausência de Diferenciação:** A empresa é vista como um artigo de primeira necessidade, a escolha é feita por licitação baseado no menor preço o que resulta em pressões no sentido de uma concorrência intensa a preços e serviços.
- **Capacidade Aumentada:** Quando a COPEL abre muitas licitações os valores das unidades de serviço sobem diminuindo a concorrência, melhorando as condições das empreiteiras.

- **Concorrentes Divergentes:** Cada uma das empreiteiras concorrentes tem uma forma de agir, porém todas buscam diminuir os preços fixos.
- **Grandes Interesses Estratégicos:** Algumas empreiteiras entram na licitação apenas para ganhar mercado e acabam sendo rivais que prejudicam o mercado como um todo, forçando baixar os preços.
- **Barreiras de Saída Elevadas:** Como a empresa participa de uma licitação do menor preço por no mínimo um ano de atividade, acaba não podendo desistir do contrato, pois existem altos custos de rescisão. Os acordos trabalhistas também são uma barreira de saída, o que ocorre com frequência na empresa.

Na figura 4, a tabela representa os fatores estruturais que afetam a concorrência no setor de fornecedores da COPEL.

RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES		
FATORES ESTRUTURAIIS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Concorrentes Numerosos e Bem equilibrados		X
Crescimento Lento		X
Custos Fixos		X
Ausência de Diferenciação		X
Capacidade Aumentada	X	
Concorrentes Divergentes		X
Grande Interesses Estratégicos		X
Barreiras de Saída Elevadas		X

*Tabela 2: Vantagens e Desvantagens entre os concorrentes.*

*Fonte: O autor.*

#### 4.4. PRODUTOS SUBSTITUTOS

No momento atual a empresa Pocel não sofre com a ameaça da entrada de produtos substitutos, pode ser que no futuro apareça um novo sistema de manutenção em redes de distribuição de energia, ou produtos mais eficientes que suportem mais as ações do tempo, mas atualmente isso não ocorre.

A empresa esta sempre se renovando em conjunto com a COPEL e se aperfeiçoando tecnologicamente para exercer as funções com maior agilidade,

essas inovações vão surgindo com passar do tempo e são inseridas em nossas atividades facilitando o objetivo final.

Porém o maior risco é encontrado com outras empreiteiras que realizam o mesmo serviço com maior eficiência.

#### 4.5. NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Considero como maior ameaça a empresa, a força do comprador, pois a Pocel, limita-se apenas a um cliente, ficando sujeita a qualquer mudança que a COPEL realizar e principalmente com mudança de governo que altera a representatividade e muda os objetivos estratégicos da companhia.

Na figura 5, abaixo, esta sendo feita uma tabela verdade para verificar se o cliente é poderoso conforme Porter(2004).

NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES		
CIRCUNSTÂNCIAS DE UM PODEROSO CLIENTE (COPEL)	SIM	NÃO
Comprador Concentrado	X	
Fração Significativa	X	
Serviços Padronizados	X	
Baixo custo de mudanças	X	
Lucros Baixos	X	
Ameaça de Integração	X	
O serviço prestado não é importante		X
Total informação	X	

*Tabela 3: Circunstâncias de um poderoso cliente.*

*Fonte: O autor.*

Conforme a Figura 5, pode-se afirmar que a COPEL é um poderoso cliente, ela tem como verdade praticamente todos itens:

- **Comprador concentrado & Fração Significativa:** A Pocel trabalha prestando serviços técnicos apenas para a COPEL.
- **Serviços Padronizados:** Os serviços prestado para a COPEL são os mesmos para todas as empreiteiras.

- **Custo de Mudanças:** A empresa Pocel possui custos de mudança, quando a COPEL solicita novos equipamentos e no início das licitações divulgadas quando existe a mudança de padronização.
- **Lucros Baixos:** A COPEL tem um monopólio na concessão de distribuição de energia no estado do Paraná, então ela pode impor o preço do fornecedor. Os sindicatos são uma barreira para garantir um preço viável de trabalho.
- **Ameaça de Integração:** Esse é um risco que a COPEL sempre pode realizar, pois ela também possui equipes próprias que executam a mesma atividade. Porém como ela tem um sistema de pagamentos diferentes para os funcionários próprios, existe vantagem econômica com as equipes terceiras.
- **O serviço prestado não é importante:** O serviço que é prestado é de suma importância para a concessionária de energia, pois ela não possui o efetivo próprio para atender os consumidores, como a própria tem a concessão da distribuição de energia, a COPEL, tem deveres a serem cumpridos caso contrário é passível aplicação de multa pelas ANEEL.
- **Total Informação:** A COPEL, possui informação completa do setor, pois como é um monopólio, ela quem determina os valores de mercado, para todos os fornecedores de serviço.

#### 4.6. NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

A empresa busca novos fornecedores para garantir sua estratégia de preço, buscando mais de um fornecedor na hora da compra. A Figura 6, demonstra que a empresa se encontra equilibrada com os seus fornecedores.

- **Muitos Fornecedores:** A empresa busca ter vários fornecedores de equipamentos de segurança, manutenção veicular, ferramentas e equipamentos.



- **Produtos Substitutos:** Sempre que possível e com um preço acessível utilizamos produtos paralelos para a manutenção veicular, para diminuir o custos dos veículos.
- **Fornecedor Considera Empresa Importante:** De fato, muitos de nossos fornecedores consideram a empresa como uma grande oportunidade de negócio.
- **Produto Importante:** Os produtos e serviços os quais consumimos são importante para nossas atividade, porém existem muitas empresas que prestam as mesmas atividades, diminuindo a importância.
- **Produto não Diferenciado:** Os produtos e serviços são padronizados.
- **Ameaça de Integração:** A manutenção da frota da empresa é executada dentro da empresa, porém as peças e sistemas específicos ficam fora do nosso meio de atividade, do modo que não exista ameaça de integração.

FORNECEDORES POCEL		
CIRCUNSTÂNCIAS DE PODEROSOS FORNECEDORES	SIM	NÃO
MUITOS FORNECEDORES	X	
PRODUTOS SUBSTITUTOS	X	
FORNECEDOR CONSIDERA EMPRESA IMPORTANTE	X	
PRODUTO IMPORTANTE		X
PRODUTO NÃO DIFERENCIADO	X	
AMEAÇA DE INTEGRAÇÃO		X

*Tabela 4: Circunstâncias de um poderoso fornecedor*

*Fonte: O Autor.*

Existem situações onde os valores de mercado possuem pouca diferenciação, no caso, o combustível onde é o maior custo para as atividades que a empresa presta. Porém existe uma parceria duradoura de muitos anos trabalhados onde o prazo de pagamento se torna de fato, uma grande vantagem financeira.

# POCEL

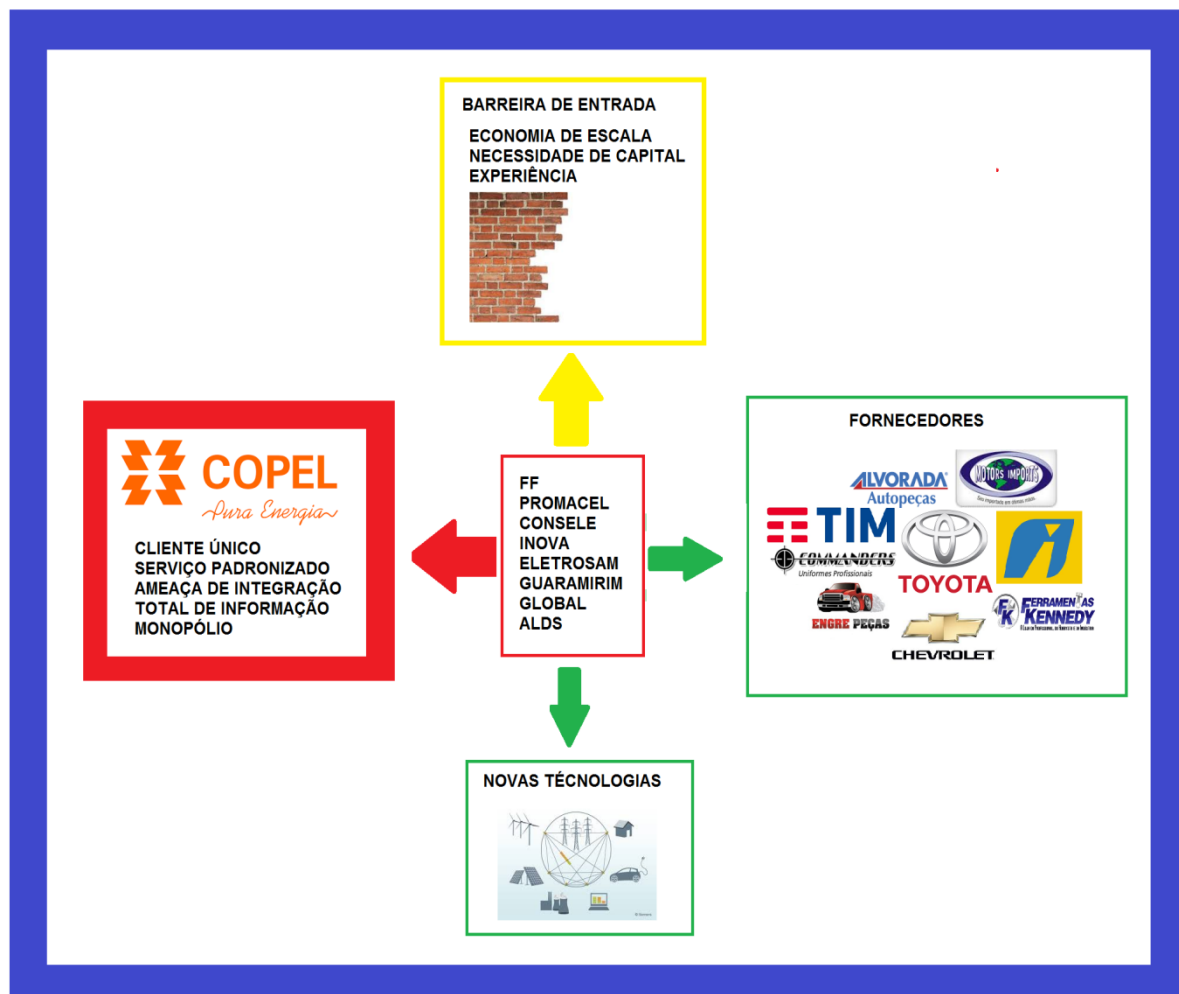


Figura 3: Ilustração das forças de Porter na empresa POCEL  
Fonte: O autor

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo desse trabalho foi realizar um diagnóstico das cinco forças de Porter dentro da empreiteira de prestadora de serviços técnicos, Pocel.

Ficou constatado que a ameaça mais perigosa a empresa, é trabalhar com um comprador único, COPEL, com isso a empresa esta sujeita a praticamente todos os riscos que a concessionária realiza. Qualquer mudança que a COPEL realizar a empresa será afetada imediatamente, arcando com os custos de mudança, acertos trabalhistas e rentabilidade baixa. Mas é possível reverter essa situação criando um novo setor na empresa de obras particulares, buscando clientes para a realização de obras, pois a empresa já possui o conhecimento técnico, equipe e equipamentos. Pode-se também procurar trabalhar com a iluminação pública direto com as prefeituras.

A empresa não consegue estar protegida em todas as barreiras segundo PORTER (2004), porém em relação as barreiras, a empresa esta em uma situação estável, primeiramente pela experiência e conhecimento técnico, segundo estar a bastante tempo no mercado e com capacidade de entrar com preços competitivos em novos contratos em conjunto com a COPEL. Isso garante a empresa e seus principais concorrentes do setor, de pequenas empresas ingressarem no mercado aumentando a concorrência e diminuindo a lucratividade.

Como as atividades executadas são as mesmas, pois os serviços da COPEL são padronizados dessa forma a concorrência é muito elevada no setor. Mudando apenas o custo fixo de cada empreiteira e o valor de cada contrato. Por isso existe uma busca continua para diminuir os custos fixos e maior controle possível das equipes. Atualmente a empresa esta em uma fase de redução de custos e redução salarial das equipes para aumentar a rentabilidade e voltar estar financeiramente saudável.

Quando a ameaça é fornecedor a empresa sempre busca diversificar as suas compras, evitando um fornecedor único com poder concentrado, ainda mais que os produtos e serviços são fornecidos por diversas empresas. Para garantirmos melhores condições com os fornecedores pode-se aplicar uma nova política de compra de no mínimo três orçamentos para cada item, assim é possível barganhar e conquistar melhores preços.

Com todas as ameaças dimensionadas é possível criar uma estratégia focada em custo. Existem muitas atividades a serem melhoradas para conquistar aumento de receita e diminuição de custos fixos.

## REFERÊNCIAS

BEDÉ, M. H.; ALTOÉ, L. B. M.; (Coord.) **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília/DF: UGE, out. 2011. Disponível em : <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)> . Acesso em : 08 dez. 2016.

CAVARARO, R. **DEMOGRAFIA DAS EMPRESAS : 2014 / IBGE**, Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. - Rio de Janeiro : IBGE, 2016. Ebook. Disponível em: < <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98073.pdf>>. Acesso em 05 de março de 2017.

CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E.; **Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente**. Brasília/DF; p.796-812. 2003. Disponível em: <[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasilia/\[56\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasilia/[56].pdf)>. Acesso em : 08 dez. 2016.

CHIAVENATO, I.; **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COCHLAR, M. L. S.; **METODOLOGIA PARA O DIAGNÓSTICO DE DESEMPENHO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE PRESTADORES DE SERVIÇO**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 04 jul. 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79080/172737.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> . Acesso em : 08 dez. 2016.

FRANCHESCHINI, C.; **A Implantação do Setor de Recursos Humanos em uma Pequena Empresa**. Trabalho de especialização (Especialista em Psicologia) , Universidade do Rio Grande do Sul, mar. 2013. Disponível em : <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70913/000878021.pdf?sequence=1>>. Acesso em 08 dez. 2016.

GRECO, S.; (Coord.) **Empreendedorismo no Brasil 2015**. Brasília/DF, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em : 08 dez. 2016.

LOPES DE SÁ, A.; **A importância do plano de negócio para o sucesso do empreendimento**. PARÁ: UFPA, 2º semestre. 2007. Disponível em: <<http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/05/Marcus-Kleber-Bentes-Rayol-A-Import%C3%A2ncia-do-Plano-de-Neg%C3%B3cio-para-o-Sucesso-do-Empreendimento.pdf>>. Acesso em 08 dez. 2016.

MACHADO, R. **Por que a maioria das pequenas empresas fecha as portas em menos de um ano?**

Maio, 2015. Disponível em:

< <https://corporate.canaltech.com.br/noticia/gestao/por-que-a-maioria-das-pequenas-empresas-fecha-as-portas-em-menos-de-um-ano-41841/>>. Acesso em: 05 de março de 2017.

MOREIRA, Sonia Virgínia. **Análise documental como método e como técnica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

PALMEIRA, M.; **RECURSOS HUMANOS EM PEQUENAS EMPRESAS**. Paraná, CEPPAD/UFPR - Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, 2001. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/resources/files/modules/producao/producao\\_687\\_2012\\_12051834228e9c.pdf](http://www.angrad.org.br/resources/files/modules/producao/producao_687_2012_12051834228e9c.pdf)>. Acesso em : 08 dez. 2016.

PORTER, M, E.; **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência** – 2. ed. 7ª reimpressão. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.