

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS NO MERCADO DE SORVETERIAS A BALCÃO COM FABRICAÇÃO PRÓPRIA EM SALVADOR

Cleide Silva de Jesus¹

Hirlane Silva da Cruz¹

Carolina Spínola²

Resumo

O presente artigo tem o intuito de entender quais são os fatores que influenciam a competitividade das sorveterias a balcão com fabricação própria, em Salvador. A análise é desenvolvida através da compreensão do mercado de sorvetes, entendendo o negócio de sorveterias a balcão com fabricação própria, identificando os fatores que influenciam a competitividade dentro da cadeia soteropolitana. Através da abordagem teórica proposta pelo Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael E. Porter, é possível analisar os impactos que cada força implica dentro do negócio, destacando qual destas forças tem maior influência na formação da competitividade do negócio e, dentro deste cenário qual é a empresa mais competitiva. O estudo contribui para o entendimento da competição no mercado soteropolitano de sorveterias a balcão com fabricação própria e oferece subsídios importantes para a compreensão de como as empresas podem obter melhor desempenho neste mercado.

INTRODUÇÃO

Muitas informações indicam que o sorvete foi criado pelos chineses, há cerca de três mil anos atrás. Naquela época, o sorvete começou a ser feito através de uma mistura

¹ Alunas do 4º ano do curso de Administração de Empresas.

² Orientadora Profª Drª Carolina Spínola (UNIFACS), doutora em Análise Geográfica Regional pela Universidade de Barcelona.

de frutas, mel e neve (GIORDANI, 2006). Com o passar do tempo, sofreu diversas modificações até chegar à consistência e o sabor conhecidos atualmente. Antes um alimento exclusivo entre os nobres, hoje é consumido em todo o mundo, sendo acessível a diversas camadas sociais.

Foi nos Estados Unidos que o sorvete começou a ser feito de formas diferentes, criando-se novas receitas. Hoje, o país ocupa o primeiro lugar no ranking da produção mundial de sorvetes (ABIS, 2007).

Segundo Giordani (2006), o sorvete chegou ao conhecimento dos brasileiros por volta de 1835, trazido por um navio americano que desembarcou no Rio de Janeiro. A carga foi comprada por dois comerciantes brasileiros que revenderam a sobremesa, na época conhecida como gelado.

Este alimento já enfrentou diversas dificuldades de armazenamento em sua história e já foi símbolo da juventude. Hoje, necessita enfrentar outros desafios, como a sazonalidade apresentada no mercado brasileiro de sorvete, a baixa profissionalização do setor, a carência de tecnicidade e a desunião de seus membros.

O mercado de sorvetes é composto por: indústrias fabricantes que distribuem seus produtos para estabelecimentos varejistas; sorveterias a balcão com fabricação própria; sorveterias a balcão sem fabricação própria e sorveterias que trabalham com sistemas de franquia.

O objeto de estudo deste artigo são as sorveterias a balcão com fabricação própria atuantes em Salvador/Bahia, e seu objetivo geral é analisar os fatores que influenciam a competitividade destas no mercado soteropolitano.

Antes de identificar os fatores influenciadores da competitividade das sorveterias a balcão com fabricação própria, procura-se compreender o mercado de sorvetes e estudar a competitividade das empresas atuantes, com base no modelo das cinco forças competitivas proposto por Michael E. Porter. A partir desse estudo, identifica-se qual a força mais presente na formação da competitividade deste negócio. Vale acrescentar que esse estudo foi desenvolvido com base em pesquisas bibliográficas e pesquisa em campo.

Esse artigo está estruturado em seis tópicos: Introdução; A sazonalidade do mercado brasileiro; Indústria do sorvete; Metodologia; Estudo de caso: análise das cinco forças competitivas dentro do mercado de sorveterias a balcão com fabricação própria em Salvador/Ba e Considerações finais.

A SAZONALIDADE DO MERCADO BRASILEIRO

A sazonalidade do mercado brasileiro geralmente vem acompanhada de pré-concepções equivocadas referentes à composição do produto e quais seus efeitos para saúde humana. Apesar do Brasil, especificamente Salvador, possuir um clima tropical, que favorece o consumo deste alimento, diferentemente de países mais distantes dos trópicos, o ato de consumir sorvete ainda está muito ligado ao verão e à refrescância. Isto faz com que as vendas deste produto estejam concentradas no período de setembro a fevereiro (ABIS, 2006).

Os impactos desta cultura acabam desencadeando um consumo médio anual abaixo dos índices apresentados por países que não possuem características tão tropicais quanto o Brasil. Apesar de ocupar a 12ª posição no ranking de consumo mundial, é importante que o Brasil busque saídas criativas que viabilizem uma reação a estes índices. Conforme observado na figura 01, a China ocupa a 13ª posição no ranking mundial de consumo de sorvete, porém ocupa o 2º lugar no ranking dos países que mais produzem sorvete, inclusive ultrapassando países como o Canadá, terceiro maior consumidor de sorvetes mundial, concluindo que a taxa de exportação do produto chinês deve ser muito elevada.

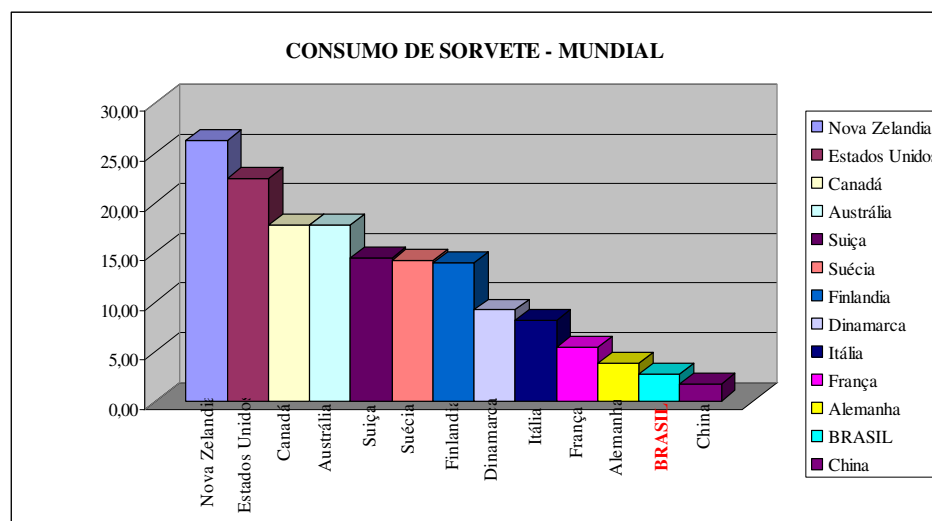


Figura 01 – Representação Gráfica do Consumo Mundial

Fonte: Elaboração Própria, com base em dados da ABIS (Associação Brasileira das Indústrias de Sorvetes), 24/05/2007.

Para tentar modificar esta percepção, o setor tem investido na formação de parcerias com nutricionistas e na criação de novas tecnologias de fabricação com o objetivo de vincular a imagem do produto a um alimento saudável, nutritivo, que pode ser consumido durante todo o ano e incentivando o consumo de sorvetes a base de frutas, livres de gordura trans.³, a base de soja, *diet, light*, além da versão cremosa, que é fonte vitaminas A, D, E e K e algumas do complexo B, todas indispensáveis para o perfeito funcionamento do organismo. (PASOLD, 2007).

INDÚSTRIA DO SORVETE

Embora o Brasil possua oito mil fabricantes de sorvetes, apenas três respondem por cerca de 80% do mercado (ABIA, 2006). Ampliando a análise para o ambiente nacional, é possível observar que o setor oferece vantagens. Isto é refletido na evolução continuada do faturamento e das perspectivas de atendimento de uma demanda ainda inferior às potencialidades do produto, haja vista o aumento significativo das vendas de sorvetes no Brasil durante a alta temporada (setembro a fevereiro). Somente neste período, é consumida cerca de 70% da produção total (ABIS, 2006), ou seja, se o setor conseguir encontrar soluções adequadas, objetivando aumentar o consumo durante o período de baixa estação, é possível atingir índices mais expressivos com relação a produção e consumo anual.

A indústria brasileira de sorvete está concentrada nas regiões sudeste e sul, que respondem juntas por cerca de 80% da produção de sorvetes. Só o estado de São Paulo produz aproximadamente 30% do total do Brasil (ABIS, 2003). A região Nordeste produz apenas 13% deste total.

Desprender a imagem do sorvete a simplesmente uma “guloseima que refresca” aliado a profissionalização do segmento a nível nacional é, sem dúvida, o maior desafio dos empresários e atores da área.

³ Segundo a Duas Rodas (2006), um dos maiores fornecedores de ingredientes para sorvetes do Brasil, gorduras transgênicas são tipos específicos de gorduras formados por um processo químico natural ou industrial. Estão presentes principalmente em produtos manufaturados e são utilizadas para melhorar a consistência dos alimentos e para prolongar a vida útil de alguns produtos.

Diagrama da Cadeia Produtiva

Conforme é possível observar na Figura 02, os fornecedores de matérias-primas e equipamentos fornecem seus produtos a fabricantes de porte industrial, como a Nestlé, Kibon, Feitiço Gelado (BA) e Doce Doçura (BA), que para fazer chegar seus produtos ao consumidor final, utilizam os distribuidores para fornecimento aos varejistas ou repassam diretamente seus produtos para grandes varejistas como *Wall-Mart*, que distribuem diretamente ao consumidor final.

Os fornecedores de insumos e equipamentos também poderão abastecer diretamente as sorveterias. Estas sorveterias podem trabalhar em sistemas de franquias ou não. Os empresários não franqueados podem optar pela produção industrial, pela venda a balcão sem fabricação própria ou pela venda a balcão com fabricação própria. O estudo em questão está concentrado na análise deste mercado específico: sorveterias que são responsáveis pela fabricação e venda do produto ao consumidor final.

Todo esse ambiente é influenciado por normas e leis, e o papel da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) é fundamental para o desenvolvimento de um negócio saudável, pois a mesma influencia o setor através da divulgação da legislação e das resoluções que regem o segmento.

As instituições credenciadoras, como a ABIS (Associação Brasileira das Indústrias de Sorvetes), também influenciam no desenvolvimento do setor, bem como as instituições de crédito que podem colaborar na viabilização do projeto e os órgãos de governo.



Figura 02 – Diagrama da Cadeia Produtiva do Sorvete
Fonte: Elaboração Própria, 2007.

METODOLOGIA

A competitividade tem sido um dos assuntos mais preocupantes no ambiente organizacional porque, em muitos casos, está associada à sobrevivência das empresas no mercado. A definição de competitividade engloba diversos conceitos. Sharples e Milham (1990) *apud* Jank (1996) citados por Giordano (1999, p. 88) definiram a competitividade como:

Competitividade é a habilidade de exportar bens e serviços dentro do tempo, local e forma desejados pelos consumidores, a preços tão bons ou melhores que outros potenciais fornecedores, sendo estes preços suficientes para ao menos remunerar o custo de oportunidade dos recursos empregados.

Para o autor Michael E. Porter (2006), a competitividade de uma empresa está relacionada com a indústria em que atua, e o nível de competitividade em um mercado é determinado por cinco forças.

- Entrantes potenciais: Esta força refere-se às empresas entrantes no mercado que realizam investimentos consideráveis com o objetivo de estabilizar-se neste e atingir um *market share* elevado, ameaçando o desempenho das empresas existentes. A força desses novos entrantes depende da possível retaliação que sofrerão dos concorrentes e das barreiras de entrada presentes no mercado, que incluem economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagem de custos independente de escala e política governamental.
- Rivalidade entre os concorrentes: A concorrência entre indústrias de diversos segmentos tem aumentado em um ritmo acelerado nos últimos anos. Segundo Porter (2004), existem alguns fatores estruturais que podem estimular a rivalidade no mercado, como por exemplo: a existência de concorrentes numerosos ou bem equilibrados, um mercado que apresenta um baixo crescimento, custos fixos de armazenamento altos, ausência de diferenciação, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, existência de grandes interesses estratégicos e de barreiras de saídas elevadas.

- Pressão dos produtos substitutos: Segundo Porter (2004), produtos substitutos são aqueles similares aos fabricados por uma determinada indústria que possam desempenhar a mesma função. Os fabricantes desses produtos podem oferecer uma melhor alternativa de preço-desempenho aos consumidores e, conseqüentemente, podem afetar a rentabilidade de uma indústria.
- Poder de negociação dos compradores: Na relação entre vendedor e cliente, o comprador pode obter um maior poder de barganha na negociação com seu fornecedor. O autor Michael Porter (2004) cita alguns fatores que dão vantagens ao comprador na comercialização de um produto, como por exemplo, quando seu percentual de compras é expressivo nas vendas de uma empresa, quando o valor dos produtos adquiridos é significativo na determinação dos seus custos totais e quando o produto adquirido é padronizado, existindo no mercado uma grande quantidade de fornecedores.
- Poder de negociação dos fornecedores: Os fornecedores da Indústria são agentes importantes para a formação da competitividade de um negócio. De acordo com Porter (2004), seu poder de negociação pode afetar os preços que os seus clientes praticam no mercado e também comprometer a sua rentabilidade. Dentre as situações que dão maior poder de barganha ao fornecedor, destaca-se: quando este não compete com muitas empresas e ou com produtos substitutos, quando a compra de seu cliente não é representativa nas suas vendas totais e quando o seu produto é de extrema importância para o processo de fabricação e ou para a qualidade do produto do comprador.

Para o autor, a análise da intensidade dessas forças no mercado é importante para a elaboração de estratégias competitivas, visando à obtenção de um posicionamento da empresa no mercado favorável a essas forças.

ESTUDO DE CASO: Análise das cinco forças competitivas dentro do mercado de sorveterias a balcão com fabricação própria em Salvador/Ba.

Nesse artigo, estudamos 04(quatro) sorveterias a balcão com fabricação própria atuantes na região de Salvador/Bahia, e pretendemos identificar a dinâmica da competitividade das sorveterias estudadas com base no modelo proposto pelo autor Michael E. Porter. As empresas pesquisadas serão identificadas pelas letras A, B, C e D.

A Sorveteria A está há décadas no mercado e foi um dos responsáveis pela introdução do modelo de negócio(sorveteria a balcão) em Salvador. Já foi o “*point* da cidade”, onde se reuniam expoentes da sociedade baiana. Anos depois de sua fundação e após a sua venda ao atual proprietário, abriu mais uma unidade no centro da cidade (BOUZAS, 2007). A empresa conseguiu criar uma marca de prestígio no mercado soteropolitano, divulgada principalmente pelo marketing chamado “boca a boca”, vinculado a qualidade e variedade dos produtos ofertados.

A Sorveteria B é considerada também como uma das mais tradicionais sorveterias de Salvador. Também há décadas no mercado soteropolitano. Trata-se de uma empresa bem referenciada no mercado que conseguiu solidificar a sua marca, beneficiando-se também do marketing “boca a boca” devido a qualidade e diversidade dos sabores ofertados, destacando-se nos sabores de frutas naturais.

A Sorveteria C entrou no mercado mais recentemente e, segundo descreve em entrevista, a atual proprietária e gerente geral Mônica Amoedo (2007), surgiu de uma antiga sociedade entre o atual proprietário e outros sócios. Fundada há aproximadamente duas décadas, com o emblema “qualidade faz a diferença”, atualmente a empresa possui duas filiais que atendem a públicos bem distintos, um mais sensível a preço, e outro mais exigente por uma qualidade diferenciada em um bairro de classe média e alta.

A Sorveteria D está localizada no Campo Grande há 16 anos. Recentemente, a atual proprietária, preocupada com o aspecto visual do estabelecimento, investiu em uma reforma, que estimulasse o apetite do consumidor e que influenciasse na decisão de compra, formatando um ambiente mais agradável e bem estruturado para recepção dos clientes.

1. Ameaça de Entrada

No ramo das sorveterias que não operam com o sistema de franquia, não foi identificada nenhuma nova entrante no mercado soteropolitano. As principais barreiras de entrada identificadas para os novos entrantes neste segmento foram:

Diferenciação do Produto:

Na análise das sorveterias mais competitivas de Salvador, observou-se que a diferenciação do produto é um fator extremamente presente no desenvolvimento do seu negócio. As Sorveterias A e B foram as primeiras empresas instaladas na cidade, atuando no mercado há mais de setenta anos. Com isso, conseguiram fortalecer suas marcas no mercado, consequência da qualidade do produto ofertado e do marketing denominado de “boca a boca” feito por seus clientes. A marca das empresas é um forte influenciador no momento do consumidor decidir deslocar-se até uma sorveteria para um tomar um sorvete.

	A	B	C	D
Fundação	1930	1931	1981	1988
Localização	Centro da Cidade	Ribeira	Campo Grande	Pituba e Brotas
Conhecimento do mercado	Conhecimento tácito	Conhecimento tácito	Conhecimento tácito	Conhecimento tácito
Critério de diferenciação	Qualidade, preço, marca, variedade e inovação de sabores.	Qualidade, marca, variedade dos sabores de frutas.	Qualidade, estrutura, Visual	Qualidade
Produtos ofertados	Sorvete (normal), <i>shakes</i> e taças	Sorvete (normal e <i>diet</i>), picolé, <i>shakes</i>	Sorvete (normal e <i>diet</i>), picolé, <i>shakes</i>	Sorvete (normal e <i>diet</i>), picolé (normal e <i>diet</i>), <i>shakes</i> e taças.
Variedade de sabores	35 sabores	58 sabores	30 sabores	45 sabores

Quadro 01 – Síntese das empresas visitadas (Salvador/BA)

Fonte: Elaboração própria com base em dados coletados em entrevistas pessoais, maio / 2007.

neste mercado têm sido por meio da oferta diversificada de sabores de sorvetes, da criação de novos produtos como *shakes* e taças e da diversificação do portfólio de produtos ofertados como tortas e doces. A Sorveteria B oferece aos seus clientes 58 tipos de sabores de sorvete, concentrando na oferta de sabores de frutas, enquanto a Sorveteria A concentra-se na oferta de sabores cremosos, tendo em seu cardápio 35 opções de sabores de sorvete. Dentre as sorveterias estudadas, a sorveteria A é a que mais

se destaca na oferta de produtos considerados como substitutos do sorvete, a exemplo de doces e tortas.

Outro fator importante e que gera diferencial entre as empresas é a sua localização. Estar situada em um local estratégico, com um alto fluxo de pessoas é também um fator determinante da competitividade das empresas atuantes neste segmento.

A diferenciação do produto configura-se como uma barreira aos novos entrantes, pois as empresas que pretendem atuar neste mercado terão que efetuar fortes investimentos para superar os vínculos que as empresas já existentes constituíram com seus clientes, principalmente no que se refere a constituição da marca. E de acordo com Porter (2004, p. 9) “investimentos na formação de uma marca são particularmente arriscados, pois não têm nenhum valor residual se a tentativa de entrada falhar”.

Desvantagens de Custo Independentes de Escala:

Dentre as desvantagens de custo abordadas por Porter, observou-se que as sorveterias a balcão, fabricantes do seu próprio produto, que já atuam no mercado há bastante tempo, a exemplo das sorveterias analisadas, conseguiram adquirir uma experiência considerável durante esse período de atuação, e com isso conseguem fabricar seus sorvetes com custos unitários menores e com uma qualidade diferenciada.

A redução desses custos provém do aprimoramento das técnicas de fabricação adquirido pelos proprietários e sorveteiros. Foi observado em pesquisa de campo que as pessoas responsáveis pela fabricação do sorvete dessas empresas, os chamados sorveteiros, já trabalham com as sorveterias há bastante tempo. Segundo Jaciene Alves (2007), encarregada da administração de uma das sorveterias analisadas, os funcionários responsáveis pela produção dos seus sorvetes já trabalham na empresa há mais de trinta anos.

O custo da matéria-prima é bastante significativo no custo total do sorvete. Como a fabricação de sorvetes é uma integração complexa que envolve vários processos industriais, como o aquecimento de massas, transporte de fluidos viscosos e agitação e congelamento com incorporação de ar, nessas inúmeras etapas de processamento há muitas possibilidades de desperdício (SORVETERIA E CONFEITARIA BRASILEIRA, 2006). A experiência adquirida na fabricação de sorvete, com o

aprimoramento dos métodos, é muito significativa no processo de redução de perdas e, conseqüentemente, dos custos unitários do sorvete.

Além desta desvantagem de custo, outra dificuldade a ser enfrentada pelos novos entrantes será a baixa oferta de mão de obra qualificada para a produção de sorvetes.

2. Intensidade de Rivalidade entre os Concorrentes

Na análise da intensidade de rivalidade entre as sorveterias atuantes em Salvador, foram identificados alguns fatores que, conforme citado por Porter, são determinantes para a existência de uma rivalidade forte no mercado.

- Crescimento lento: O crescimento do setor tem ocorrido de forma lenta, sendo os fatores como a sazonalidade do produto e a percepção do consumidor de que o sorvete é apenas uma *sobremesa refrescante* para ser tomada em dias quentes os causadores principais deste baixo crescimento. Conforme apresentado no quadro 02, a região Nordeste, apesar de possuir um clima mais quente, é uma região com baixo consumo de sorvete em comparação a média nacional.
- Barreiras de Saídas Elevadas: Dentre as barreiras de saída citadas por Porter, observou-se neste mercado a existência de vínculos emocionais ligados a história dos empreendimentos. Como pode ser observado no quadro 01, as sorveterias mais competitivas da cidade já atuam no mercado há muitos anos e sua fundação está ligada com a história de vida de seus proprietários e a momentos marcantes no histórico da cidade. A Sorveteria A, por exemplo, uma das primeiras instaladas na cidade, durante muito tempo foi o centro cultural da comunidade baiana, palco de encontro entre artistas, escritores e poetas, além de ser o lugar mais freqüentado pela alta sociedade soteropolitana daquele período. Essa herança cultural continua sendo disseminada até hoje, e tudo isso acaba contribuindo para a divulgação da marca e para a captação de novos clientes.

Inclusive alguns entrevistados pontuaram que já pensaram em desistir do negócio em momentos de dificuldades financeiras, e o que impulsionou a permanência das atividades foi justamente este vínculo emocional dos proprietários com a empresa.

Apesar do mercado apresentar um crescimento lento e uma barreira de saída emocional elevada, que de acordo com Porter, são fatores impulsionadores de uma competitividade acirrada no mercado, isso não ocorre com as sorveterias atuantes em Salvador. Essas empresas desconhecem o desempenho dos seus concorrentes e estão mais focadas em outros fatores referentes ao desenvolvimento do seu negócio, como a

oferta de um produto de qualidade e seu processo de fabricação. Não existem entre os concorrentes, guerras de preço, marketing agressivo e não são utilizadas táticas agressivas para aumento da participação de mercado.

3. Pressão dos Produtos Substitutos

No segmento de sorveterias que fabricam seu próprio sorvete foram identificados como produtos substitutos aqueles sorvetes fabricados por grandes indústrias do mesmo ramo, como a Kibon e a Nestlé. No momento da decisão do cliente em tomar um sorvete, ele pode optar por, ao invés de deslocar-se até uma sorveteria, ir até um estabelecimento varejista e comprar um sorvete embalado para tomar em sua residência. Segundo a ABIS (2003, p. 8) “individualmente, a Kibon, controlada pela anglo-holandesa Unilever, é líder na produção de sorvetes no País e representa cerca de 55% de participação de mercado”.

Outros produtos considerados similares ao sorvete que têm influenciado nas vendas das sorveterias são os doces e produtos de confeitaria. Como pode ser observado no quadro 02, existe uma diferença significativa entre a aquisição alimentar per capita anual de doces e produtos de confeitaria em relação ao sorvete. Isso ocorre tanto em nível nacional quanto na região Nordeste. Isto tem afetado a rentabilidade das sorveterias de Salvador, aliado ao problema da sazonalidade. Algumas empresas, como as sorveterias A, C e D, incluíram esses produtos em seu portfólio como estratégia para superar esta barreira e diferenciar-se no mercado. Atualmente, eles representam cerca de 10% do seu faturamento mensal.

Produtos	Brasil	Nordeste
Doces e produtos de confeitaria	2,108	1,561
Sorvete	0,524	0,141

Quadro 02 – Aquisição alimentar per capita anual, comparativo Brasil X Nordeste, 2002-2003
Fonte: Elaboração própria com base em dados colhidos no IBGE.

4. Poder de Negociação dos Compradores

As sorveterias objeto deste estudo atendem a clientes de diversas classes sociais, não focando em um público específico. Na pesquisa de campo realizada com algumas sorveterias mais competitivas da cidade, observou-se que seus clientes não exercem poder de barganha na compra dos produtos, por adquirirem quantidades relativamente

pequenas. Porém, como o cliente pode escolher entre os concorrentes disponíveis e, principalmente, pela força dos produtos considerados como substitutos do sorvete, há certa pressão para que as sorveterias produzam cada vez mais, pela oferta de um produto de qualidade a um preço competitivo neste mercado.

Segundo entrevistas concedidas pelos proprietários de algumas sorveterias, como o cliente está cada vez mais exigente, a qualidade dos produtos tem sido fator chave para o sucesso do seu negócio e, além disso, deve haver certa cautela na determinação dos preços dos produtos. Apesar disso, o poder de negociação dos compradores é uma força pouco atuante neste mercado.

5. Poder de Negociação dos Fornecedores

Observou-se que as sorveterias contam com fornecedores atuantes em diversas regiões do país. Segundo avaliação de Weisberg (2006, p. 3) sobre fornecimento de ingredientes para o setor “o mercado fornecedor conta com tecnologia de ponta, muita criatividade, preços compatíveis ao mercado mundial e bons profissionais de marketing”.

As indústrias fornecedoras de equipamentos estão concentradas em grande parte nas regiões sul e sudeste do país, sendo que o estado de São Paulo abriga uma maior quantidade destas empresas. A Bahia ainda é um estado carente destes fornecedores.

Além disso, na Bahia, há também uma carência de indústrias fabricantes de produtos específicos para a fabricação de sorvetes como os emulsificantes, saborizantes e estabilizantes. Conforme relato dos donos de sorveteria, na região existem apenas representantes e revendedores destes produtos, sendo que as indústrias também estão concentradas nas regiões sul e sudeste do país. Os fabricantes Duas Rodas (situado em Santa Catarina) e Kerry Brasil (situado em São Paulo) foram citados como os principais fornecedores dessas empresas, por serem uma referência na fabricação de produtos com qualidade. As demais matérias-primas como frutas, açúcares, casquinhas e alguns produtos lácteos são adquiridos em empresas varejistas atuantes em Salvador.

Apesar das especificidades que o setor apresenta quanto ao fornecimento de alguns produtos, as sorveterias têm opção de escolha entre diversos fornecedores mais adequados a sua necessidade de negócio (ex: qualidade e/ou menor preço). Mesmo que empresas como a Kerry e a Duas Rodas sejam referência em qualidade, segundo relato dos proprietários de sorveterias, se os preços praticados por estas empresas aumentarem

significativamente elas podem livremente mudar de fornecedor, pois o leque de opções é bastante diversificado, sem que isso cause algum dano para a competitividade do seu negócio. Podemos concluir que não existe nenhuma relação de poder dos fornecedores para com estas sorveterias ou vice-versa. Sendo assim, esta força não configura-se como um fator definitivo na competitividades das sorveterias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para análise da competitividade da cadeia de sorvetes de Salvador, foram utilizadas como metodologia as cinco forças competitivas identificadas por Michael E. Porter, observando-se como estas forças externas têm afetado a atuação das empresas que competem neste mercado.

Foi observado que a intensidade de rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores, apesar de apresentarem algumas características que influenciam a dinâmica do setor, não configuram-se como forças muito importantes neste mercado.

Referindo-se à força novos entrantes, vimos que o mercado apresenta barreiras de entradas significativas para as empresas que pretendem atuar neste segmento, como a diferenciação do produto e desvantagem de custos independentes de escala . A diferenciação do produto é o que mais afeta a competitividade das sorveterias a balcão com fabricação própria. A marca fortalecida no mercado, conquistada pelo tempo de atuação da empresa e aliada à qualidade do produto, além de outros fatores, é uma barreira que dificulta a entrada e permanência de novas empresas. Os entrantes que ambicionam ser competitivos neste mercado terão que fazer fortes investimentos para superar esta barreira. Logo, esta força não configura-se como sendo de grande importância.

Sendo assim, é possível concluir que a força que mais afeta a competitividade das sorveterias de Salvador são os produtos considerados como substitutos. Vimos que as sorveterias a balcão com fabricação própria competem com dois tipos de substitutos, os sorvetes embalados, a exemplo dos fabricados pela Kibon Sorvane e pela Nestlé, e com os doces e produtos de confeitaria. Foi observado que o consumo destes produtos é

relativamente maior do que o consumo do produto ofertado pelas empresas pesquisadas, diminuindo com isso a sua rentabilidade. Como estratégia para superar a força dos substitutos, algumas sorveterias incluíram estes produtos no seu portfólio.

Consideramos a Sorveteria A como sendo a mais competitiva do mercado. A oferta de produtos substitutos do sorvete, como doces e tortas, é uma estratégia utilizada para superar a força deste produto no mercado e diferenciar-se dos concorrentes. Alguns desses produtos têm tanta representatividade na mente do consumidor, que identifica a marca da empresa.

Além disso, é a empresa mais preparada para a ameaça de novos entrantes por possuir todas as características identificadas como forma de diferenciação. A empresa tem duas unidades no centro da cidade, em locais turísticos e que possuem um alto fluxo de pessoas durante todos os períodos do ano. Foi a primeira sorveteria de Salvador e vivenciou períodos importantes da história da cidade, conseguindo com isso fortalecer sua marca no mercado, além de oferecer produtos de alta qualidade. Possui uma ampla variedade de sabores de sorvetes e, apesar da sorveteria B ofertar uma maior quantidade de sabores, a sorveteria A direciona sua produção a oferta de sabores cremosos, que, conforme relatado pela maioria das empresas entrevistadas, inclusive por representantes de algumas indústrias, são os mais procurados pelo consumidor soteropolitano. Logo, a concentração neste tipo de produto torna-se um diferencial atrativo.

Sendo assim, analisando as sorveterias a balcão com fabricação própria que não se beneficiam do sistema de franquias, a sorveteria A configura-se como a mais competitiva, haja vista que é a empresa que melhor consegue posicionar-se neste mercado, diferenciando-se dos seus concorrentes, estando mais bem preparada para enfrentar a força dos produtos substitutos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Jaciene. **Jaciene Alves**: depoimento [abr. 2007]. Entrevistadores: H. Cruz e C. de Jesus. Salvador: Sorveteria da Ribeira, 2007. 1 CD(ca. 80 min). Remasterizado em digital.

AMOEDO, Mônica. **Mônica Amoedo**: depoimento [maio. 2007]. Entrevistadores: H. Cruz e C. de Jesus. Salvador: Sorveteria Amaralina, 2007. 1 CD(ca. 50 min). Remasterizado em digital.

ANVISA – AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/busca/busca.asp?palavrachave=sorvete>. Acesso em 28 de Abr. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA ALIMENTAÇÃO. Aumento na produção de sorvetes. **Sorvetes & Casquinhas**. São Paulo, 2006, p.06, semestral, verão 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA ALIMENTAÇÃO. Selo de Qualidade para o Setor Sorveteiro. **Sorvetes & Casquinhas**. São Paulo, 2006, p.14, semestral, verão 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE SORVETE. Disponível em: <http://www.abis.com.br>. Acesso em 20 de Abr. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE SORVETE. Mercados Empresas & Cia. **Sorvetes & Casquinhas**. São Paulo, 2003, p.06-09, n. 01, março / maio 2003.

BOUZAS, Marcos. **Marcos Bouzas**: depoimento [abr. 2007]. Entrevistadores: H. Cruz e C. de Jesus. Salvador: Sorveteria A Cubana, 2007. 1 CD(ca. 60 min). Remasterizado em digital.

DUAS RODAS NEWS. 0% gordura e 0% colesterol: Apelos modernos para picolés e sorvetes à base de água – principalmente para o verão. **Sorvetes & Casquinhas**, São Paulo, 2006, p.55, semestral, verão 2006.

FREIRE, Márcia. **Márcia Freire**: depoimento [junho. 2007]. Questionário aplicado por: H. Cruz e C. de Jesus. Salvador: 2007.

GIORDANI, Roberto. **Roberto Giordani**: depoimento [maio. 2007]. Questionário aplicado por: H. Cruz e C. de Jesus. Porto Alegre: 2007.

GIORDANI, Roberto. **Sorvete**: alimento e prazer. Porto Alegre: Imagens da Terra Editora, 2006.

GIORDANO, S. R. **Competitividade regional e globalização**. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em geografia). Departamento de Geografia da faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.

IBGE. Disponível em ftp://ftp.ibge.gov.br/orcamento_familiar/pesquisa_de_orcamento_familiar_2002_2003/aquisicao/tabelas. Acesso em 27 de abri 2007.

IBGE. Disponível em <http://www.cnae.ibge.gov.br/subclasse.asp?CodSecao=I&CodDivisao=56&CodGrupo=561&codclasse=5611-2&CodSubClasse=5611->

2/03&TabelaBusca=CNAE_200@CNAE%202.0@0@cnaefiscal@0. Acesso em 25 de maio 2007.

KERRY NEWS. Ingredientes para o mercado de sorvetes. **Sorvetes & Casquinhas**, São Paulo, 2006, p.16-18, semestral, verão 2006.

LAGE, Rosa. **Rosa Lage**: depoimento [abr. 2007]. Entrevistadores: H. Cruz e C. de Jesus. Salvador: Sorveteria Tropical, 2007. 1 CD(ca. 40 min). Remasterizado em digital.

PASOLD, Gisele Elisabeth. Sorvetes X Saúde: Veja como o sorvete pode ser ainda mais saudável. In: **Jornal Sorvetes e Negócios**. Santa Catarina, n. 05, 2007.

PORTER, Michael E., **A Vantagem Competitiva das Nações**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

SORVETERIA E CONFEITARIA BRASILEIRA. Maximizando o aproveitamento de matérias-primas na industrialização do sorvete. **Sorveteria Confeitaria Brasileira**, São Paulo, 2006, p.40, n. 168, março/abril 2006.

WEISBERG, Eduardo. Associações: Novas Tendências. **Cargill**, São Paulo, 2006, p.3, março/abril/maio, 2006.