

DESENVOLVIMENTO REGIONAL E A COMPETITIVIDADE: O ESTUDO DE UMA INDÚSTRIA DO NOROESTE GAÚCHO

Gabriela Cappellari¹
Ariosto Sparemberger²
Luciano Zamberlan³
Jorge Oneide Sausen⁴
Pedro Luis Buttembender⁵

Resumo

O objetivo que norteou o estudo foi analisar a competitividade de uma indústria do segmento metal mecânico situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para esta análise foi utilizado o modelo das cinco forças de Porter (1986). A metodologia utilizada foi pesquisa exploratória, descritiva e estudo de caso. As informações foram coletadas por meio de entrevistas em profundidade com os gestores da empresa e analisadas por meio de análise de conteúdo. Os resultados apontam em relação as cinco forças de Porter (1986), que a ameaça de produtos ou serviços substitutos e o poder de negociação dos fornecedores são elevados e que é intensa a rivalidade entre as empresas existentes no segmento de atuação. A pesquisa revelou que existe uma relação entre o desenvolvimento e a performance das organizações, devido a uma mútua influência e dependência da empresa com os fatores territoriais e com os recursos interno a organização.

Palavras- Chaves: Estratégia. Competitividade. Indústria. Desenvolvimento.

Introdução

O desenvolvimento não é mais entendido como sinônimo de industrialização, mas sim de bem-estar social, de educação, de preservação ambiental e de sustentabilidade (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013). O desenvolvimento se torna multidimensional e deve-se simultaneamente considerar os aspectos socioeconômicos, culturais, ambientais, tecnocientíficos e político-institucionais (SACHS, 2004).

¹ Doutoranda em Desenvolvimento/UNIJUI/RS. E-mail: gabriela.cplr@gmail.com.

² Doutor/Professor Titular Curso de Graduação em Administração/UNIJUI/RS. E-mail: ariosto@unijui.edu.br.

³ Doutorando/Professor Titular Curso de Graduação em Administração/UNIJUI/RS. E-mail: lucianoz@unijui.edu.br.

⁴ Doutor/Professor Titular do Programa de Pós-Graduação/UNIJUI/RS. E-mail: josausen@unijui.edu.br.

⁵ Doutor/Professor Titular Curso de Graduação em Administração/UNIJUI/RS. E-mail: pedrolb@unijui.edu.br.

Dado o modelo de desenvolvimento multidimensional, os espaços geográficos passaram a ter sentido, reconhecer o território é possuir o domínio de um conhecimento específico, de um saber-fazer, de uma cultura o território é “habitado” por uma cultura, por uma identidade, por uma coesão social (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013).

Neste sentido, os arranjos produtivos locais⁶ podem ser elementos estruturantes do desenvolvimento territorial (PERICO, 2009), se suas atividades, estratégias e gestão contribuírem multidimensionalmente para a melhoria de seus indicadores socioeconômicos, políticos, técnicos e ambientais.

Neste sentido, na concepção de Porter (1999), a estratégia envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distingue de seus concorrentes. Para o autor, a estratégia competitiva preocupa-se em estabelecer uma abordagem para a competição de uma unidade empresarial em sua indústria, que seja ao mesmo tempo lucrativa e sustentável. Considerando que a estratégia oferece condições para os dirigentes melhorarem a performance das empresas, também é necessário que estas tenham capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

A indústria brasileira de modo geral tem vivido momentos de desaceleração de seus negócios, o que está diretamente relacionado à instabilidade econômica, baixos níveis de investimentos no país, aumento da taxa de risco e custos elevados de produção. De acordo com a ABIMAQ - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (2015) a indústria vem perdendo competitividade nos últimos anos e os principais motivos deste cenário referem-se ao saldo da balança comercial, ao elevado volume de importação de bens industrializados e ao coeficiente de penetração dos produtos importados.

Considerando os dados apresentados pelo IBGE (2015) - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística no Indicador da Produção Industrial por Seções e Atividades de Indústria, o segmento metal mecânico apresenta queda de produtividade desde o mês de novembro do ano de 2014. Também, a tabela Mensal do Crescimento da Produção Industrial Brasileira divulgada pelo ADVFN Brasil aponta no mês de abril de 2015, queda na produção industrial do país equivalente a -1,20%.

⁶ Arranjo Produtivo Local (APL) é a denominação dada a uma aglomeração de atores e agentes econômicos e sociais (empresas, pessoas, organizações e/ou instituições) estabelecidos em uma mesma localidade que possuem

Em nota, outros estudos já foram realizados abordando o segmento metal mecânico da região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. No entanto, estes estudos foram concentrados aos temas da inovação tecnológica, dos processos de aprendizagem, da estratégia sob a ótica da performance técnica e econômica, e os arranjos produtivos. Informam-se aqui estudos de Büttgenbender (2005, 2007 e 2008), Büttgenbender, Zamberlan e Sparemberger (2005), Büttgenbender, Zamberlan, Sparemberger e Wagner (2007 e 2009).

Portanto, compreender como as empresas do segmento estão trabalhando diante deste cenário desafiador e, também entender o processo da aplicabilidade das competências e dos recursos estratégicos, desperta grande curiosidade, ressaltando assim a relevância do estudo.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi verificar a competitividade de uma indústria do segmento metal mecânico situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da análise das 5 forças propostas por Porter (1986). O artigo está estruturado em cinco partes. Na primeira apresenta-se a revisão bibliográfica, na segunda a metodologia utilizada na pesquisa, logo após a análise dos resultados e por fim, a conclusão do estudo.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Cinco Forças de Porter (1986)

Para a análise da vantagem competitiva, o modelo da organização industrial é um dos mais difundidos. Este modelo está apoiado nos estudos de Edward Mason e Joe Bain, mais conhecido como *structure-conduct-performance* (SPC). Este modelo conjectura que a performance econômica das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Nesta perspectiva, Porter (1979) propôs uma teoria sobre os determinantes do lucro das empresas, com base na estrutura interna da indústria e nos traços da estrutura de mercado. Os elementos centrais de análise são os produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Porter (1986) ressalta que o desafio prevalente das empresas é ter uma estratégia competitiva, sendo esta, o grande diferencial das empresas no ambiente competitivo. A estratégia, neste

em comum um conhecimento específico capaz de produzir isolada ou comunitariamente determinados bens ou serviços (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013).

modelo, consiste em posicionar a empresa dentro do segmento protegendo a empresa da ação das forças competitivas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Assim, o autor introduziu a utilização do modelo nos estudos de estratégia competitiva por meio do método de “cinco forças” competitivas. Desta forma, Porter (1986) define as cinco forças do ambiente de uma organização, conforme Figura 2, que influenciam a concorrência como: a) ameaça de novos entrantes; b) poder de barganha dos fornecedores da empresa; c) poder de barganha dos clientes da empresa; d) ameaça de produtos substitutos e e) intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

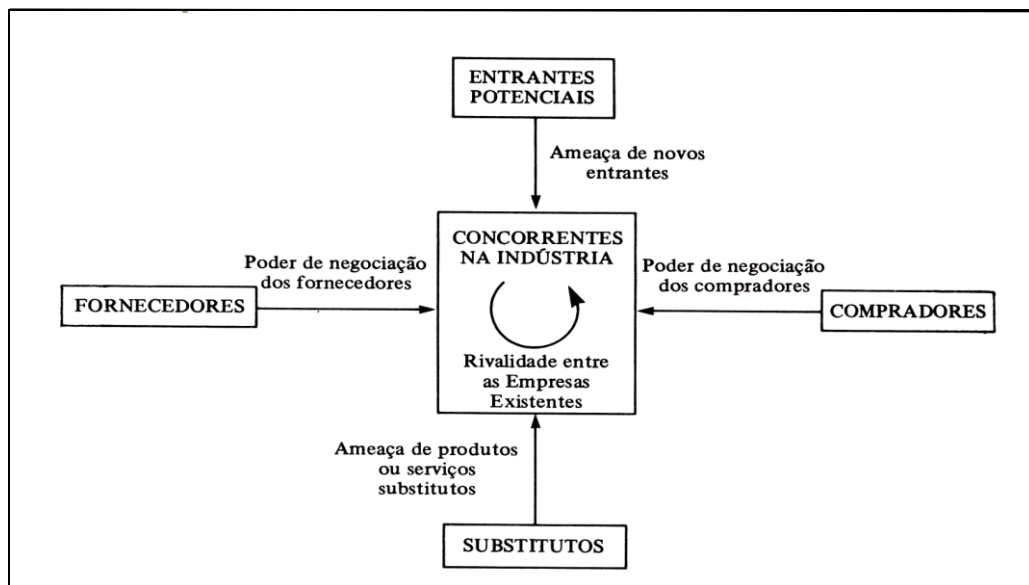


Figura 2 – Cinco Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria

Fonte: PORTER (1986)

As cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas tornam-se cruciais na formulação de estratégias (PORTER, 1986). David (1998) destaca que o modelo das Cinco Forças sugeridas por Porter (1986) para a análise competitiva é utilizado para compreender o desenvolvimento de estratégias em muitas indústrias. Nesta linha de pensamento, a característica de cada uma dessas forças pode explicar porque as empresas empregam determinada estratégia.

Estas forças refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância,

dependendo das circunstâncias particulares (PORTER, 1986). A seguir destaca-se a abordagem de cada uma das forças definidas por Porter (1986):

Ameaça de entrada: novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Para Porter (1986), existem seis fontes de barreiras de entrada: economias de escala; diferenciação do produto; necessidade de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição e, política governamental.

Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes: a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, com uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição em é a consequência da interação de vários fatores estruturais como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; barreiras de saídas elevadas; grandes interesses estratégicos.

Pressão dos Produtos Substitutos: todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade.

Poder de Negociação dos Compradores: os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade da indústria. Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras: ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; os produtos que ele adquire

da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; ele enfrenta poucos custos de mudança; são uma ameaça concreta de integração para trás; o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador e, o comprador tem total informação.

Poder de Negociação dos Fornecedores: os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.

Contudo, este enfoque supõe que a performance econômica das indústrias seja o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende do segmento que a indústria esta inserida (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

O modelo das cinco forças, na visão de Brandenburger (2002) é o mais utilizado, pois representa uma imagem clara da atividade essencial do negócio, visto que desdobra a cadeia vertical de atividade econômica, desde os fornecedores, passando pelos concorrentes, até aos clientes.

2.2 O Desenvolvimento – As Diferentes Interpretações

O termo desenvolvimento certamente ocupa o centro de uma constelação semântica incrivelmente poderosa. É muito provável que não há nenhum outro conceito na literatura contemporânea que sugere tamanha possibilidade de entendimento e interpretação. O emprego do termo serve, comumente, para explicar muitas coisas e, ao mesmo tempo, quase nada, na medida em que assume um caráter polissêmico, principalmente quando empregado sem algum adjetivo.

Frantz (2003) ao ressaltar o caráter polissêmico do termo, procura entendê-lo a partir de uma conotação processualística que envolve múltiplas dimensões do convívio social: É um processo complexo pelas relações sociais a ele inerentes. É composto pelos mais diversos aspectos da vida humana. O desenvolvimento é um processo que contém dimensões culturais, expressos no comportamento das pessoas, nas explicações dos fatos, nas afirmações de

valores. Os conceitos de desenvolvimento gozam de alguns aspectos comuns. No entanto, diante de suas práticas concretas, verifica-se uma dispersão de opiniões e posições.

Furtado (2000), por sua vez explica que desenvolvimento refere-se a um processo de transformação que engloba o conjunto de uma sociedade. Essa transformação está ligada à introdução de métodos produtivos mais eficazes e se manifesta na forma de aumento do fluxo de bens e serviços finais à disposição da coletividade. Assim, a ideia de desenvolvimento articula-se, numa direção, com o conceito de eficiência, e noutra, com o de riqueza. Considerando que desenvolvimento abrange as questões econômicas, sociais e ambientais, estes aspectos são alicerces para as ideias de crescimento e desenvolvimento, tanto local quanto regional.

O desenvolvimento também pode assumir uma perspectiva de concepção e prática, orientada para a competição. Nesta perspectiva, na linha do desenvolvimento competitivo, as estratégias têm uma dimensão claramente econômica, em que se expressa o discurso do local, integrado e sustentável.

Neste sentido, as relações inter-organizacionais orientadas para a competitividade, cujos componentes principais de iniciativas dessa tipologia são: o desenvolvimento mais equilibrado territorialmente, impulsionado pelas iniciativas de desenvolvimento local e geração de emprego e renda para enfrentar pobreza e marginalização; criação de entornos institucionais econômicos, sociais, políticos e culturais para impulsionar o desenvolvimento do potencial local, compreendendo difusão de inovações; reorganizações das bases empresariais e implantação de infraestruturas básicas; capacitação e qualificação de recursos humanos e criação de sistemas de informações locais.

3. Metodologia

A pesquisa foi realizada em uma indústria localizada na região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória, descritiva e estudo de caso.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória porque foi realizado em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado na empresa. Classifica-se também como descritivo, pois no entendimento de Vergara (2004), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.

O estudo de caso desta pesquisa é de abrangência única, se tratando de uma empresa específica. Neste sentido, Yin (2004) orienta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Possui caráter de profundidade e detalhamento.

Para a coleta de dados dos dados primários foram utilizadas entrevistas em profundidade, sendo os gestores da empresa os informantes. Os dados foram coletados em meados de 2016, por meio de questionário composto por questões abertas, elaborado pelos autores. O questionário foi validado previamente mediante pré-teste.

Neste sentido, Roesch (2009) destaca que a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados a partir das suposições do pesquisador. Quanto aos dados secundários, estes corresponderam a livros, manuais da empresa e dados sobre o segmento metal mecânico, os quais foram de fundamental importância para construção deste estudo. Para interpretação das informações obtidas utilizou-se da técnica de análise de conteúdo e teve como base o modelo das Cinco Forças propostas por Porter (1986).

4. Resultados e Discussão

A empresa de origem familiar atua desde 1956 na produção de equipamentos agrícolas. Cada etapa do crescimento da empresa foi construída com compromisso aos clientes, acionistas, funcionários e a comunidade. O alicerce da empresa foi estruturado tendo como base as necessidades apresentadas pelos agricultores.

Atualmente, a empresa desenvolve e produz plantadeiras, semeadeiras, pulverizadores, distribuidores de fertilizantes e carretas graneleiras. São implementos agrícolas projetados para atender as necessidades de pequenas, médias e grandes propriedades, buscando oferecer a melhor solução para a agricultura. Destacam-se ainda pela qualidade e possuem abrangência no mercado nacional e internacional, atingindo países como Paraguai, Argentina, Uruguai, Chile e América Central. A seguir apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa.

Contudo, o estudo investigou as cinco forças propostas por Porter (1986) considerando que estas influenciam diretamente na concorrência e na definição das estratégias pela empresa. Assim, foi analisado a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos

compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes na ótica da empresa estudada. Os resultados são apresentados a seguir.

Na ótica de Porter (1986) a rentabilidade da empresa é ameaçada quando um novo concorrente se insere no mercado, podendo também influenciar nos custos e preços dos produtos comercializados. As empresas consolidadas podem intimidar a entrada de novos concorrentes com o estabelecimento de barreiras.

Os resultados mostram que empresa estudada busca instaurar obstáculos frente a possíveis novos concorrentes oferecendo a seus clientes diferenciação dos produtos comercializados, buscando antecipar os seus desejos e assim adquirir maior parcela de mercado. Destaca-se que para iniciar um negócio semelhante faz-se necessário ter bom capital e os custos são elevados para implantação. Complementando, o tempo para regulamentação do negócio é longo, considerando a política governamental. O acesso aos canais de distribuição é restrito, tendo em vista que as empresas existentes já representam alguma marca.

Assim sendo, a ameaça de novos entrantes é considerada baixa porque a indústria pesquisada atua com produtos diferenciados, faz-se necessário tempo para regulamentação e elevado capital para abertura de negócio, o acesso aos canais de distribuição é limitado.

A empresa pode ainda reduzir a ameaça de novos entrantes por meio da criação de uma imagem de marca/marketing (lealdade do consumidor como uma barreira), alianças com produtos e serviços inter-relacionados, patentes e proteção da propriedade intelectual, estratégias com fornecedores e estratégias com distribuidores.

Saber lidar com os compradores, na concepção de Porter (1986) é fundamental para a rentabilidade da indústria, haja visto que estes possuem o poder de negociação, barganhando por preços menores mantendo a qualidade dos produtos, tornando a indústria mais rentável. O autor também defende que bons compradores podem ser criados (ou a qualidade dos compradores melhorada) pela estratégia.

Neste sentido, a indústria pesquisada adquire grande volume de compras o que permite também maior poder de barganha por preços mais baixos. Os produtos adquiridos pelos compradores são altamente relevantes para redução dos custos da empresa e o custo de mudança de fornecedor é considerado baixo, em razão da existência de vários fornecedores no

mercado. Por fim, os compradores da empresa possuem informações quanto à demanda, custo, dentre outras.

Na indústria estudada os compradores são pouco poderosos, uma vez que há grande diferenciação de produtos, a redução de custos por meio dos produtos comprados é alta e também porque os compradores não possuem conhecimento dos custos e estrutura das empresas vendedoras (fornecedores).

A indústria pode ainda mais reduzir o poder de barganha dos compradores por meio do gerenciamento da cadeia de suprimento, parcerias, aumento da lealdade dos compradores, aumento dos incentivos e do valor agregado, nas decisões de compra e ainda através de contatos diretos com intermediários.

A competição das empresas que atuam no segmento industrial é permanente, considerando que os produtos fabricados são similares, logo, geralmente substitutos uns dos outros. Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro (PORTER, 1986). Todas as empresas que têm o potencial de introduzir produtos substitutos podem ser consideradas como ameaças. Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação custo/benefício quando comparado aos atuais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior

Destarte, a empresa pesquisada realça que os produtos substitutos existentes no mercado são muitos, mas estes não são capazes de melhor satisfazer as necessidades dos clientes e denota que a pouca variedade destes produtos. A indústria estudada ainda assevera que dedica atenção especial aos produtos substitutos e que tem conhecimento da relação preço / satisfação para o cliente.

A pressão dos produtos substitutos é alta. Assim, faz-se necessário, por parte da empresa, atenção permanente a possíveis substitutos, sendo estes ainda mais agressivos quando provocam inovações tecnológicas, produzem mudanças significativas em custos relativos a qualidade e estão sujeitos a tendências que melhorarão sua competitividade em preço.

A indústria pode reduzir a ameaça de produtos e serviços substitutos através do aumento dos custos de troca entre um produto e outro, alianças, pesquisas com os consumidores para aprender mais sobre suas preferências e pela acentuação de diferenças (reais ou percebidas).

Porter (1986) explica que os fornecedores possuem poder de absorver a rentabilidade da indústria acrescentando seus preços e / ou reduzindo a qualidade dos bens adquiridos e que as condições que determinam o poder dos fornecedores não só estão sujeitas a mudanças como com frequência estão fora do controle da empresa. Logo, fornecedores poderosos podem impactar na lucratividade de um mercado que não está apto a repassar os aumentos no custo em seus produtos. As condições que tornam esses fornecedores poderosos são similares às que tornam os compradores fortes.

Desta maneira, a empresa pesquisada afirma que os seus fornecedores sabem da importância dos seus produtos ao comprador e que a empresa, de certa forma, depende de seus fornecedores. O volume de transações realizadas com os fornecedores é considerado alto e existem vários fornecedores disponíveis, no entanto, a empresa não tem ideia quanto ao custo para mudança de fornecedor.

O poder de negociação dos fornecedores é alto uma vez que a concentração dos fornecedores em relação à concentração de compradores no mercado é alta, a importância do comprador para o fornecedor é baixa e também porque a empresa não conhece o custo para troca de fornecedor.

A empresa pode reduzir o poder de barganha dos fornecedores através de parcerias, treinamentos, gerenciamento da cadeia de suprimento, aumento da dependência dos fornecedores, conhecimento de custos e pela aquisição de um fornecedor.

Porter (1986) enfatiza que a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição no mercado. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes do segmento metal mecânico é considerada alta pela indústria estudada, devido ao grande número de concorrentes existentes (em torno de vinte) e não há equilíbrio entre estas empresas. Sob esta perspectiva, Porter (1986) salienta que quando as empresas são numerosas, a probabilidade de dissidência é grande.

Para a empresa pesquisada a taxa de crescimento da indústria é lento, transformando a concorrência em um jogo de parcela de mercado. A concorrência por parcela de mercado é muito mais instável do que a situação em que o crescimento rápido assegura às empresas para melhoria dos resultados (PORTER, 1986).

A indústria pesquisada dispõe de baixo armazenamento de produtos e possui estrutura de custos informatizada para auxílio na gestão da empresa. Os custos fixos são considerados elevados, sendo a capacidade produtiva instalada suficiente e segundo o gestor entrevistado,

além do necessário. Os custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que por vezes conduz a reduções de preços quando existe excesso de capacidade (PORTER, 1986).

A empresa estudada trabalha com produtos diferenciados que no entendimento de Porter (1986), cria isolamento contra a luta competitiva considerando preferências e sentimentos de lealdade. Quanto aos concorrentes, o gestor da indústria afirma tratar-se de uma concorrência divergente a respeito das estratégias, origens, personalidades e relacionamentos. Porter (1986) explica que neste caso os concorrentes podem ter dificuldades em decifrar as intenções uns dos outros e em chegar a um acordo quanto necessário.

As barreiras de saída do segmento são consideradas altas pela indústria pesquisada, destacando ativos especializados, custos fixos de saída e restrições de ordem governamental e social. Quando as barreiras de saída são altas as companhias que perdem a batalha competitiva não entregam os pontos, agarram-se com perseverança e devido sua fraqueza, precisam recorrer a táticas extremas (PORTER, 1986).

Contudo, a intensidade da rivalidade competitiva da indústria estudada é forte, considerando o grande número de concorrentes, baixa taxa de crescimento do segmento, elevados custos fixos e altas barreiras de saída do segmento. A empresa pode reduzir a rivalidade competitiva do mercado evitando a concorrência de preço; diferenciando o produto, reduzindo o excesso de capacidade do mercado, focando em segmentos diferentes e se houver comunicação com os concorrentes.

Conclusão

O estudo teve como objetivo verificar a competitividade de uma indústria do segmento metal mecânico situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, por meio das 5 forças propostas por Porter (1986) – novos entrantes, compradores, substitutos, fornecedores e rivalidade entre empresas existentes.

Quanto as cinco forças a pesquisa aponta que a empresa, para tornar-se mais competitiva, precisa retrabalhar diversos e essenciais atributos. A respeito dos possíveis novos entrantes a ameaça é baixa, uma vez que a empresa estudada têm algumas barreiras instauradas, como a diferenciação dos produtos, restrições aos canais de distribuição, necessidade de capital de giro e custos elevados para ingresso no negócio. Não obstante, este

cenário pode ser melhorado por meio da criação de uma imagem de marca/marketing (lealdade do consumidor como uma barreira), alianças com produtos e serviços inter-relacionados, patentes e proteção da propriedade intelectual, estratégias com fornecedores e estratégias com distribuidores.

Em relação ao poder dos compradores, considera-se que a indústria possui compradores pouco poderosos, uma vez que há grande diferenciação de produtos, a redução de custos por meio dos produtos comprados é alta e também porque os compradores não possuem conhecimento dos custos e estrutura das empresas vendedoras (fornecedores). A indústria pode ainda mais reduzir o poder de barganha dos compradores por meio do gerenciamento da cadeia de suprimento, parcerias, aumento da lealdade dos compradores, aumento dos incentivos e do valor agregado, nas decisões de compra e ainda através de contatos diretos com intermediários.

As empresas de modo geral competem, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. No segmento da indústria estudada a pressão dos produtos substitutos é alta. Assim, faz-se necessário, por parte da empresa, atenção permanente a estes possíveis produtos, sendo estes ainda mais agressivos quando provocam inovações tecnológicas, produzem mudanças significativas em custos relativos a qualidade e estão sujeitos a tendências que melhorarão sua competitividade em preço. A indústria pode reduzir a ameaça de produtos e serviços substitutos através do aumento dos custos de troca entre um produto e outro, alianças, pesquisas com os consumidores para aprender mais sobre suas preferências e pela acentuação de diferenças (reais ou percebidas).

O poder de negociação dos fornecedores é alto, sendo que a concentração dos fornecedores em relação à concentração de compradores no mercado é alta, a importância do comprador para o fornecedor é baixa e também porque a empresa não conhece o custo para troca de fornecedor. A empresa pode reduzir o poder de barganha dos fornecedores através de parcerias, treinamentos, gerenciamento da cadeia de suprimento, aumento da dependência dos fornecedores, conhecimento de custos e pela aquisição de um fornecedor.

A intensidade da rivalidade competitiva da indústria estudada é forte, considerando o grande número de concorrentes, baixa taxa de crescimento do segmento, elevados custos fixos e altas barreiras de saída do segmento. A empresa pode reduzir a rivalidade competitiva do mercado evitando a concorrência de preço; diferenciando o produto, reduzindo o excesso de

capacidade do mercado, focando em segmentos diferentes e se houver comunicação com os concorrentes.

A empresa pesquisada também pode, por meio de mudanças estratégicas, melhorar a sua competitividade frente ao mercado. Pode-se tentar aumentar os custos de mudança dos compradores fazendo com que o pós venda junto aos clientes projete seu produto em suas operações ou tornando-o dependentes quanto a conselhos técnicos. A empresa também pode aumentar a sua diferenciação por meio de novos tipos de serviços, inovações de marketing ou alterações no produto. Concentrando os esforços de vendas em áreas de mercado com custos fixos mais baixos, pode-se reduzir o impacto da rivalidade.

As cinco forças competitivas de Porter (1986) mostram que a concorrência não é limitada. Os clientes, os fornecedores, possíveis substitutos e os novos entrantes potenciais são todos concorrentes, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Todas as cinco forças, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade, sendo que força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Com o tempo, as críticas ao modelo da organização industrial vêm se distendendo. Vasconcelos e Cyrino (2000) relatam que, por mais que a estrutura teórica seja consistente e empiricamente verificável, a natureza da estrutura de análise é estática e os processos intraorganizacionais têm papel secundário nesta escola.

No entanto, estudos com estas características contribuem para a compreensão das práticas da gestão empresarial e seus reflexos na competitividade da organização. Ressalta-se que na perspectiva do desenvolvimento da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, o segmento metal mecânico desempenha papel significativo na economia, como também nas especificidades do setor. As organizações que compõem este segmento contribuem para a geração de emprego e renda local e regional, como também na agregação de valor da produção, exercendo relevante contribuição social e econômica no seu contexto de atuação.

Nesta linha, entendemos que não há como falar de desenvolvimento a partir de uma organização isolada. É necessário uma relação sistêmica de um conjunto de organizações, e que esta relação de interdependência produza modificação qualitativa no processo de produção, distribuição de renda e acesso a bens e serviços de uma determinada população.

Percebe-se que a competitividade nunca será totalmente explicada ou sustentada exclusivamente por fatores/ recursos internos a organização, mesmo que haja relação direta

entre a organização e o território. Pois, as relações que podem ser estabelecidas entre os fatores locais e a competitividade são complexas, havendo a necessidade do entendimento a partir do contexto a qual a organização está inserida e o desenvolvimento deste local.

Nesta perspectiva, Porter (1989) afirma que a riqueza é criada pelas empresas que são capazes de gerar produtos e serviços valiosos e vendê-los em mercados globais. Isto deve ocorrer em um ambiente microeconômico com as seguintes características: existência de insumos e de recursos humanos de altíssima qualidade, infra-estrutura física de qualidade, excelente sistema de comunicação e uma boa base científica (pesquisas e avanços tecnológicos), bons clientes e concorrentes, entre outras.

Por fim, destaca-se a importância de continuar os estudos desta natureza, na medida em que outras pesquisas podem contribuir no entendimento de como o segmento metal mecânico atua diante de um ambiente altamente dinâmico e competitivo.

Referências

- ABIMAQ - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS. Disponível em: <http://www.abimaq.org.br/site.aspx/pginicial_DCEE>. Acesso em: 10 dez. 2015.
- ADVFN BRASIL. Disponível em: <<http://br.advfn.com/indicadores/industria/brasil>>. Acesso em: 10 dez. 2015.
- BRANDENBURGER, A. Porter's added value: high indeed!. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 58-60, 2002.
- BÜTTENBENDER, P. L. Acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem na indústria metal-mecânica: A experiência da AGCO - Indústria de Colheitadeiras. **Cadernos EBAPE.BR**, Edição Especial. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.
- BÜTTENBENDER, P. L.; ZAMBERLAM, L.; SPAREMBERGER, A.; WAGNER, A. Management of Innovation, performance and added value: a case study in the Agrobusiness Chain. **Revista Visión de Futuro-UNaM**, v. 12, p. 1 - 28, 2009.
- BÜTTENBENDER, P. L.; ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A.; WAGNER, A. **Gestão da Inovação, Performance e Agregação de Valor**: Um Estudo de Caso na Cadeia do Agronegócio. Rio de Janeiro. Ed. ANPAD, 2007.
- BÜTTENBENDER, P. L.; ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A. Technological Performance in the Industry Metal-Mechanics, Manufacturer of Agricultural Machines: a case study in V International PENSA Conference on Agri-Food. Chain/Networks Economics and Management, **FUNDACE**, São Paulo, v. 01. p. 01 – 13, 2005.
- CANÇADO, A. C.; SAUSEN, J. O.; VILLELA, L. E. Gestão social versus gestão estratégica. In: TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão social e gestão estratégica**: experiências em desenvolvimento territorial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- DAVID, F. R. **Strategic Management**: Concepts & Cases. EUA: Prentice Hall Inc., 1998.
- EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 65-72, 1999.

- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro; Campus, 1996.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfbr/pim-pf-br_201402_4.shtm>. Acesso em: 10 dez. 2015.
- FRANTZ, W. **Desenvolvimento**: um fenômeno social complexo. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.
- FURTADO, C. **Introdução ao Desenvolvimento**: enfoque histórico-estrutural. 3ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2000.
- KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MORAES, C. A. **A simultaneidade das estratégias genéricas de Porter aplicada à indústria petroquímica**. 2003. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2003.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.
- PERICO, R. **Identidade e território no Brasil**. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (Iica), 2009.
- PORTER, M. E. The structure within industries and companies performance. **Review of Economics and Statistics**, v. 61, p. 214-227, 1979.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de Indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ROESCH, S. M. A.; **Projeto de Estágio do Curso de Administração**: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2009.
- SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond Universitária, 2004.
- THOMPSON, A. A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez.2000.
- VERGARA, S, C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.