

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO DA REGIÃO DO ALTO JACUÍ/RS

Fábio Dal-soto

Gilnei Luiz de
Moura

José Carlos Severo
Corrêa

Manoel do Nascimento
Filho

Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ

RESUMO

A competitividade tem sido objeto de análise em diversos setores. Devido à complexidade dos fatores que a determinam, as análises variam de acordo com os aspectos internos e externos envolvidos. Este artigo objetiva a análise da competitividade de vinte e cinco micro, pequenas e médias empresas do setor metal-mecânico da região do Alto Jacuí/RS. Para tanto, utilizou-se dos seguintes fatores como determinantes da competitividade: os empresariais - internos à empresa; os estruturais – setoriais; e os sistêmicos. A coleta de dados deu-se por meio da aplicação in loco de um questionário semi-estruturado. Os resultados destacam como aspectos favoráveis à competitividade das empresas deste setor os treinamentos realizados, a multifuncionalidade dos empregados, e o baixo poder de barganha dos fornecedores. Em contrapartida, foram indicados como obstáculos a baixa informatização e automação; a prática incipiente das atividades de P&D e de gestão da qualidade; e o médio/alto poder de barganha dos compradores, entre outros.

Palavras-Chave: Competitividade. Setor Metal-Mecânico. Análise da Cadeia de Valores.

1. INTRODUÇÃO

O termo competitividade tem recebido diversas definições ao longo da evolução da teoria administrativa. De forma simplificada, pode ser definida como a melhor combinação possível entre satisfazer o mercado e atingir os objetivos organizacionais. Apesar de ser relativamente fácil de ser definida, não é tão fácil compreendê-la e/ou implementá-la. Uma vez que é uma tarefa complexa que não depende apenas de fatores organizacionais internos e controláveis, mas de sobremaneira pode ser muito influenciada por fatores externos, quase sempre sem a influência da gestão da organização, o que incrementa consideravelmente sua complexidade (MARAMALDO, 2000).

A diferenciação de produtos, a capacidade de produção e de comercialização são fatores que podem ser realizados com diferentes volumes de capital, o que explica a possibilidade de competitividade de empresas diversas em termos de tipos de produtos e procedimentos produtivos, porte, nacionalidade e capacitação tecnológica (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

A recente situação de crise instaurada no Rio Grande do Sul, e particularmente na região do Alto Jacuí/RS, em função da dependência do setor agrícola, contribuiu para a realização desse trabalho, uma vez que, no caso gaúcho, há relação praticamente indissociável da agricultura com o setor metal-mecânico, o qual é afetado de forma imediata pelos resultados agrícolas atingidos. Portanto, novas alternativas de mercado e novos posicionamentos competitivos urgem para as empresas desse setor.

A região do Alto Jacuí está localizada aproximadamente entre o centro e o norte do Estado do Rio Grande do Sul, incluindo quatorze municípios: Boa Vista do Cadeado, Boa Vista do Incra, Colorado, Cruz Alta, Fortaleza dos Valos, Ibirubá, Lagoa dos Três Cantos, Não Me Toque, Quinze de Novembro, Saldanha Marinho, Salto do Jacuí, Santa Bárbara do Sul, Selbach e Tapera. Esta região tem como sua principal atividade econômica a agricultura, contudo, também se destaca por sua indústria metal-mecânica desenvolvida em sinergia com a agricultura, a qual tem sido a responsável pela fabricação de boa parte das máquinas utilizadas no manejo das lavouras dessa região.

Percebendo-se que a competição nesse setor é acirrada, com oportunidades e ameaças que careciam de maior aprofundamento, definiu-se como objetivo central deste trabalho analisar a competitividade nas MPMEs (micro, pequenas e médias empresas) metal-mecânicas desta região. Para tanto, foram pesquisadas vinte e cinco empresas da região do Alto Jacuí através de visitas *in loco* e aplicação de um questionário semi-estruturado no período de novembro de 2005 a fevereiro de 2006.

2. PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE

Apesar de abarcar um elenco variado de indicadores, a competitividade pode ser conceituada através de duas vertentes. Na primeira, a competitividade é vista como um desempenho – a competitividade revelada. A eficiência na utilização de recursos produtivos definiria algumas das eventuais fontes de competitividade existentes, mas não a competitividade em si, pois essa depende de vários outros fatores. Na segunda, é concebida como eficiência – a competitividade potencial (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

Em outros termos, a competitividade pode ser entendida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. A competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico (COUTINHO e FERRAZ, 1995; FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

Silva (2004) aponta que a concorrência caracteriza-se pelo processo de disputa entre empresas. Salienta que a competitividade consiste na capacidade das empresas estabelecerem estratégias que compreendam tanto o contexto externo quanto o interno, a fim de manterem ou superarem a sua participação no mercado no processo de competição.

Para fins de avaliação da competitividade, os padrões de concorrência apresentam duas características decisivas (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995): (i) a particularidade de cada setor da estrutura produtiva - a natureza dos padrões de concorrência faz com que cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes graus de oportunidade em cada mercado; e (ii) a mutabilidade no tempo – a empresa ajusta-se às transformações que ocorrem nas tecnologias, na organização industrial e no ambiente econômico de forma geral.

O estudo da competitividade da indústria brasileira coordenado por Coutinho e Ferraz (1995) diagnosticou a baixa competitividade do setor de máquinas e implementos agrícolas. Neste setor as tecnologias mais modernas de processo de produção se encontravam menos difundidas e, principalmente, eram maiores as defasagens de produto em relação ao exterior. Isto se verifica de forma mais intensa para os implementos agrícolas comparativamente aos produtos mais complexos, como tratores, motocultivadores e colheitadeiras.

Em suma, os fatores determinantes da competitividade, além de serem em grande número, transcendem o nível empresarial, relacionando-se também à estrutura da indústria e ainda ao sistema produtivo como um todo. Ou seja, as análises de competitividade devem levar em conta simultaneamente os processos internos à empresa, a indústria, e as condições econômicas gerais do ambiente produtivo. Portanto, três grupos de fatores podem ser definidos: os empresariais ou internos à empresa, os estruturais ou setoriais, e os sistêmicos (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

2.1. FATORES EMPRESARIAIS OU INTERNOS

Para Coutinho e Ferraz os “[...] fatores internos à empresa são aqueles que estão sob a sua esfera de decisão e através dos quais procura se distinguir de seus competidores” (1995, p. 19). De acordo com a abordagem de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), quatro áreas de competência empresarial são consideradas para a análise da competitividade:

- (i) a eficácia da gestão em termos do posicionamento estratégico da empresa de acordo com os fatores de sucesso no mercado e da capacidade de integrar estratégia, capacitação e desempenho. As atividades de gestão incluem o marketing, os serviços pós-venda, as finanças, a administração e o planejamento;
- (ii) a capacitação tecnológica em processos e produtos. As atividades de inovação compreendem os esforços de pesquisa e desenvolvimento de produtos e de processos, além da transferência de tecnologias;
- (iii) a capacitação produtiva. As atividades de produção referem-se a todos os recursos utilizados na manufatura, incluindo tanto os equipamentos e instalações quanto os métodos de organização da produção e de controle da qualidade; e
- (iv) os recursos humanos. Contemplam o conjunto de condições que caracterizam as relações de trabalho, envolvendo a produtividade, a qualificação e a flexibilidade da mão-de-obra.

Especificamente em relação às indústrias metalúrgicas, as quais têm nas economias de escala uma importante fonte de competitividade, passou-se a ter no grau de enobrecimento do *mix* de produtos um fator adicional e decisivo para o sucesso competitivo. Portanto, historicamente houve um deslocamento das prioridades de investimento em relação à modernização de processos e fabricação de produtos mais nobres em detrimento da ampliação da capacidade produtiva (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

Além da estrutura de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) orientada para a análise dos fatores internos à empresa, outra abordagem, denominada Análise da Cadeia de Valores, também tem sido utilizada nesse mesmo intuito. Um dos grandes desafios das empresas tem sido atingir uma vantagem sobre os concorrentes a partir do gerenciamento das atividades que compõem essa cadeia.

A cadeia de valores permite identificar as atividades de uma empresa de forma desagregada a fim de observar o comportamento dos custos e dos potenciais de diferenciação (PORTER, 1989). De forma detalhada, identifica as atividades, funções e processos de trabalho que caracterizam a organização no projeto, na produção, na comercialização, na entrega e no apoio de um produto ou serviço. A análise da cadeia de valores procura entender a empresa como um amplo conjunto de atividades inter-relacionadas que visam adicionar um valor específico ao cliente. Essa análise é condição *sine qua non* para se entender a vantagem competitiva de uma empresa (MOYSÉS FILHO *et al.*, 2003).

A cadeia de valores de uma empresa é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos, os quais surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia das outras. A gestão cuidadosa dos elos constitui-se em poderosa fonte de vantagem competitiva, em razão da dificuldade dos competidores em percebê-los e em exercer as opções excludentes ao longo das linhas organizacionais (PORTER, 1999).

As atividades que compõem a cadeia de valor genérica são divididas em dois grupos conforme se demonstra na Figura 1. Um dos grupos representa as atividades primárias e outro representa as atividades de apoio. As atividades primárias são aquelas que estão ligadas diretamente ao processo de desenvolvimento do produto e transferência para o cliente. As atividades de apoio são aquelas que sustentam as atividades primárias. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. Destaca-se ainda que a cadeia de valor não é um elemento isolado de uma determinada empresa, mas uma característica genérica que serve para analisar todo o tipo de empresa (PORTER, 1989).



Figura 1. Cadeia de Valores Genérica.

Fonte: Porter (1989, p. 35)

A partir dessa breve visão teórica sobre os fatores internos à empresa, observa-se que as abordagens de Porter (1989) e de Ferraz, Kupfer e Haguener (1995) apresentam semelhanças em relação ao conteúdo dos esquemas propostos, diferindo apenas na divisão dos elementos que compõem ambas as análises. A Figura 2 representa essa semelhança de forma sintetizada.



Legenda:

- Atividades de gestão
- Atividades de inovação

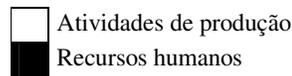


Figura 2. Relação das abordagens de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) com a de Porter (1989).
Fonte: Adaptado de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) e de Porter (1989)

2.2. FATORES ESTRUTURAIS OU SETORIAIS

Os fatores estruturais da empresa “[...] estão parcialmente sob a sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente” (COUTINHO e FERRAZ, 1995, p. 20). De acordo com a abordagem de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), os fatores estruturais (referentes à indústria/complexo industrial) podem ser analisados sob três pilares:

- (i) o mercado: refere-se a aspectos como tamanho e dinamismo (taxas de crescimento, distribuição geográfica e em faixas de renda); grau de sofisticação tecnológica e outros requisitos impostos aos produtos; oportunidades de acesso a mercados internacionais; e sistemas de comercialização;
- (ii) a configuração da indústria: consiste nas tendências do progresso técnico (ciclo de produtos e processos); intensidade do esforço de P&D e oportunidades tecnológicas, inclusive de introdução de inovações radicais; escalas típicas de operação e níveis de concentração técnica e econômica da oferta; grau de verticalização e diversificação setorial; distribuição espacial da produção e adequação da infra-estrutura física; regime de P&D e integração com infra-estrutura tecnológica; relacionamento da empresa com fornecedores, usuários e concorrentes - articulações na cadeia; e relação capital-trabalho; e
- (iii) o regime de incentivos e regulação da concorrência: refere-se ao grau de rivalidade entre os concorrentes; grau de exposição ao comércio internacional; ocorrência de barreiras tarifárias e não-tarifárias às exportações; estrutura de incentivos e tributos à produção e comércio exterior, incluindo financiamento e custo de capital; política fiscal, financeira e comercial; efetividade da regulação das práticas desleais de concorrência - amparo legal; e papel do Estado.

Além da estrutura de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) orientada para a análise dos fatores estruturais da competitividade, a abordagem da análise setorial baseada nas cinco forças competitivas de Porter (1986) tem sido bastante difundida nos estudos sobre análise competitiva de diversos setores. Para essa abordagem, a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações e cultura coesa.

A busca por uma posição lucrativa e durável está ligada à escolha correta da estratégia competitiva, a qual visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Essa escolha depende da atratividade das indústrias, em termos de rentabilidade, e dos determinantes de uma posição relativa dentro de uma referida indústria (PORTER, 1989). Ambas as questões são dinâmicas, *i.e.*, modificam-se. As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo e a posição competitiva reflete uma batalha incessante entre concorrentes, pois até longos períodos de estabilidade podem ser abruptamente terminados por movimentos competitivos.

Em conseqüência, tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas pela empresa, fato que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante. Ao passo que a atratividade da indústria é, em parte, um reflexo de fatores sobre os quais a empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder

considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa. Simultaneamente, a empresa pode claramente melhorar ou desgastar sua posição dentro de uma indústria por meio da estratégia escolhida. Portanto, a estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio a favor da empresa (PORTER, 1989).

Nesse sentido, racionalmente, a estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão aprimorada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com estas regras a favor da empresa e, em termos ideais, modificá-las. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência se constituem em cinco forças competitivas (PORTER, 1989), conforme demonstra a Figura 3.

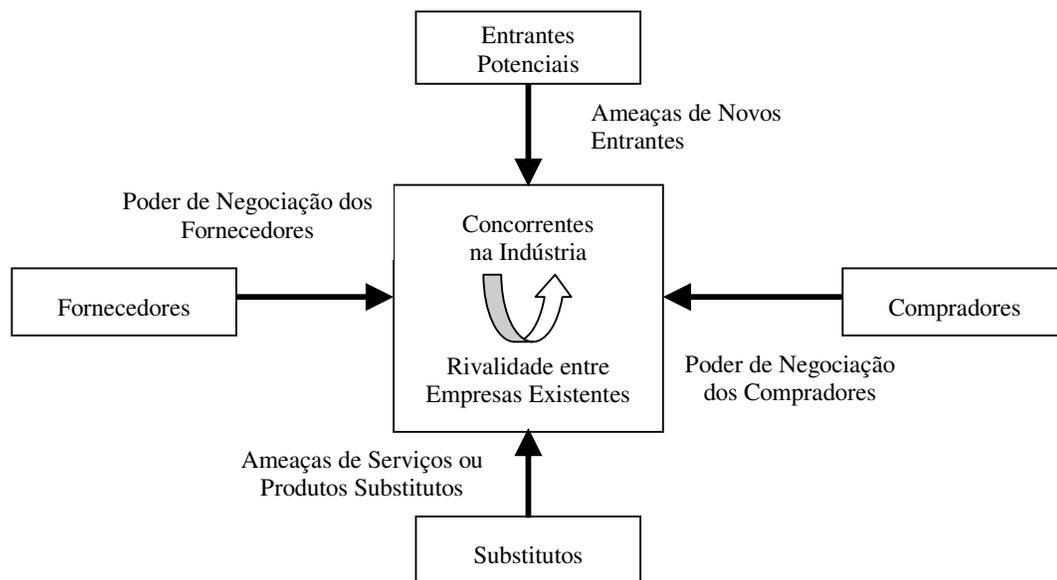


Figura 3. As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.
Fonte: Porter (1989, p.4)

Tais forças podem ser brevemente descritas da seguinte forma (PORTER, 1999):

- (i) a ameaça de entrada ou barreiras de entrada: os novos entrantes em um setor trazem, em geral, recursos substanciais, além de novas capacidades e o desejo de ganhar participação no mercado. Esta ameaça depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes já existentes. São sustentáculos das barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação de produtos, exigências de capital, custos de mudanças, acesso a canais de distribuição, entre outros;
- (ii) os determinantes da rivalidade: a rivalidade entre os concorrentes assume a forma usual de manobras pelo posicionamento, como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários. A rivalidade intensa está relacionada com a presença de vários fatores, tais como: os concorrentes são numerosos e encontram mais ou menos em igualdade de condições em termos de tamanho e poder; os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando a tentação de reduzir os preços; e as barreiras de saída são altas, prolongando a atuação da empresa no setor;
- (iii) os determinantes do poder do fornecedor: os fornecedores com poder de negociação dispõem de condições para reduzir a rentabilidade de um setor que não

- consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços. Um grupo de fornecedores pode ser considerado poderoso quando: é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador; o setor comprador não é importante; seu produto é exclusivo, ou pelo menos diferenciado, ou desenvolveu custos de mudança;
- (iv) os determinantes do poder do comprador: os clientes são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, forçando os concorrentes uns contra os outros em detrimento dos lucros do setor. Um grupo de compradores pode ser considerado poderoso quando: é concentrado ou compra grandes volumes; os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados; os compradores representam uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor; e
 - (v) as ameaças de substituição: devido à imposição de um teto aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor. Caso se consiga melhorar a qualidade do produto ou estabelecer uma diferenciação, o setor sofrerá as conseqüências nos lucros e, possivelmente, no crescimento. Do ponto de vista estratégico, os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor ou são produzidos por setores de alta rentabilidade. O desempenho do preço relativo dos substitutos, os custos de mudança e a propensão do comprador a substituir são alguns exemplos de determinantes da ameaça de substituição.

2.3. FATORES SISTÊMICOS

A compreensão dos fatores sistêmicos consiste num esforço de conhecer melhor o ambiente em que a empresa se insere. Tais fatores não são específicos de um mercado, mas do local em que a empresa está inserida (SILVA, 2004). Em outras palavras, os fatores sistêmicos são aqueles sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir ou controlá-los (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995; SILVA, 2004; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). De acordo com a abordagem de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), os fatores sistêmicos podem ser:

- (i) macroeconômicos: taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial;
- (ii) político-institucionais: política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo;
- (iii) legais-regulatórios: políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor; de regulação do capital estrangeiro;
- (iv) infra-estruturais: disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos (ciência e tecnologia; informação tecnológica; serviços de engenharia, consultoria e projetos; metrologia, normalização e qualidade);
- (v) sociais: sistema de qualificação de mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social; e

- (vi) internacionais: tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimentos de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais e acordos internacionais.

A competitividade depende crucialmente de fundamentos sociais, mas a sua busca pode produzir efeitos socialmente adversos. Então, é necessário buscar formas de harmonizar adequadamente as dimensões econômicas e sociais dos alicerces da competitividade, a fim de evitar os efeitos sociais adversos da busca da competitividade e para que esses alicerces não sejam frágeis e efêmeros (COUTINHO e FERRAZ, 1995).

Além da abordagem de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) orientada para a análise dos fatores sistêmicos da competitividade, Wright, Kroll e Parnell (2000) citam que todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais. De alguma forma, essas forças estão incluídas na primeira abordagem.

Em suma, a vantagem competitiva não é definida apenas pela rentabilidade da empresa, pois não se reflete necessariamente nos resultados finais da empresa. Podem existir por fatores sociais, econômicos, políticos, fiscais e regulamentares, ou outras forças que fazem com que uma empresa tenha vantagem sobre outra. A vantagem competitiva pode ser analisada segundo o seu significado mais intrínseco. Trata-se de uma vantagem ou uma superioridade e qualidade daquele que está adiante dos concorrentes na disputa competitiva no mercado (SILVA, 2004).

3. METODOLOGIA

O delineamento deste artigo é pautado em pesquisa descritiva (SALOMON, 1996, p.114). Para Gil (2002, p.39), “[...] as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população [...], ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O estudo também se caracteriza como uma pesquisa quantitativa e qualitativa (MUNHOZ, 1989). Com o caráter quantitativo, pode-se inferir a respeito da importância de determinados fenômenos, sua elevação, seu comportamento em comparação a outras variáveis.

A coleta dos dados primários deu-se por meio de um questionário semi-estruturado elaborado baseando-se nos aspectos teóricos abordados e composto por questões abertas e fechadas. A sua aplicação foi realizada *in loco*, junto à administração das vinte e cinco empresas da indústria metal-mecânica, no período de novembro de 2005 a fevereiro de 2006.

A concepção do instrumento de coleta de dados pautou-se em duas importantes variáveis: (i) a compreensão dos inúmeros aspectos que compõem a competitividade e de suas influências nas empresas por meio do próprio referencial teórico desenvolvido; e (ii) visitas preliminares às micro, pequenas e médias empresas da região do Alto Jacuí aproximando-se da realidade regional e das próprias empresas estudadas, o que proporcionou a constatação da ocorrência dos elementos teóricos e principalmente a relação desses elementos com as particularidades do setor em estudo.

Salienta-se que a interação com as empresas para elaboração do instrumento de pesquisa foi fundamental para a sua própria composição e, conseqüentemente, como conscientização de seu reflexo nos resultados finais da pesquisa. Essa etapa da pesquisa consiste na parte qualitativa conforme supracitado.

4. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS MPMEs DO SETOR METAL-MECÂNICO DO ALTO JACUÍ

A caracterização das empresas estudadas foi realizada em relação: (i) ao porte ou tamanho da empresa; (ii) aos segmentos de produtos em que atuam; (iii) à origem do capital da empresa; e (iv) ao mercado geográfico de abrangência. Em relação ao porte ou tamanho, as empresas foram classificadas de acordo com o critério do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas), através do número de empregados, sendo 72% microempresas, 16% pequenas empresas e 12% empresas de porte médio. Todas as empresas pesquisadas são de capital próprio/nacional.

De acordo com os produtos fabricados, foram classificadas baseando-se parcialmente na classificação do setor metal-mecânico de Coutinho e Ferraz (1995). As empresas pesquisadas atuam nos seguintes segmentos de produtos: 40% em peças agrícolas, 40% em estruturas metálicas, 8% em máquinas-ferramenta, 8% em autopeças e 4% em equipamento rurais. E em relação à abrangência de mercado, 60% atuam em âmbito regional, 16% em âmbito estadual e 24% atuam em todo o país.

4.1. FATORES EMPRESARIAIS OU INTERNOS

A partir da pesquisa realizada, identificou-se que 60% das empresas participantes são restritas ao seu atual setor de atuação, podendo ser entendidas como um conjunto de produtos para determinados mercados, ou seja, com ênfase nos produtos, limitando as suas condições de competitividade em relação à diversificação produtiva. Em contrapartida, 40% das empresas pesquisadas possuem flexibilidade para entrada em novos setores e podem ser concebidas como um portfólio de conhecimentos tecnológicos e de habilidades de gestão, ou seja, com ênfase nas suas competências, o que é favorável para o desenvolvimento e longevidade das atividades dessas empresas e amplia o leque de alternativas das estratégias organizacionais.

Para Prahalad e Hamel (1990), a competitividade, em si, deriva da habilidade da empresa de construir as competências organizacionais com um custo mais baixo e/ou de forma mais rápida que os competidores, a fim de gerar produtos inovadores em seus mercados. As capacidades de gestão para consolidar as habilidades de produção e tecnológica em competências que capacitam as unidades de negócio da empresa a adaptarem-se frente às oportunidades de mudança constituem-se em fontes reais de vantagem competitiva.

Em relação às atividades de gestão, conforme definido nos pressupostos teóricos deste trabalho, as empresas pesquisadas demonstraram os seguintes principais aspectos:

- (i) em termos de estratégia, 60% das empresas pesquisadas responderam que competem através da estratégia de custos baixos. Outra parte das empresas pesquisadas, correspondendo a 20%, compete através da estratégia de diferenciação e o restante, também correspondendo a 20%, caracteriza-se pela competição através de uma estratégia combinada de custos baixos e diferenciação. Isso revela, em parte, a necessidade de busca por novas formas de competição, principalmente aquelas baseadas na qualidade do produto e com valor agregado, e conseqüentemente mudança da postura competitiva em torno do preço do produto;
- (ii) os serviços de pós-venda são oferecidos por 60% das empresas, demonstrando um certo diferencial dessas empresas e uma preocupação com o comprador;
- (iii) a função marketing é explorada por 88% das empresas, variando de acordo com os meios e as estratégias utilizadas. No entanto, há um *gap* em termos de estudos voltados para o mercado, especialmente no que se refere à realização de pesquisas

de marketing para melhor explorar os mercados atuais e potenciais e fidelizar clientes;

- (iv) apenas 48% das empresas possuem um sistema de informação computadorizado, revelando uma carência significativa do setor e uma falta de acompanhamento das evoluções tecnológicas. A tecnologia da informação (TI) pode ser utilizada não apenas como ferramenta de apoio à gestão, mas como um elemento ativo que pode contribuir estrategicamente para o sucesso do negócio. Além disso, a integração das atividades através da TI permite que a empresa desenvolva novas capacidades competitivas com base no conhecimento e no aprendizado. Dessa forma, torna-se possível gerar opções estratégicas que integrem as necessidades externas com as capacidades internas.

Tratando-se de evolução, 36% das empresas responderam que possuem atividades de inovação em produtos e 40% das empresas de inovação em processos, além de 8% se beneficiarem da transferência de tecnologia no próprio setor, através da prática da cooperação. Isso demonstra, de certa forma, a prática incipiente da atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D), a qual pode ser voltada ao produto, quando a empresa compete através da diferenciação, ou voltada ao processo, quando há a competição baseada no custo.

Em relação às atividades de produção, apenas 56% das empresas demonstraram flexibilidade para mudança de acordo com as necessidades dos clientes, o que é atualmente uma condição *sine qua non* de orientação para o mercado. Além disso, conforme constatado em outras áreas funcionais, a falta de acompanhamento tecnológico também ocorre na produção, pois apenas 24% das empresas possuem automação de suas atividades. E o aspecto mais preocupante em relação à produção refere-se à gestão da qualidade, pois apenas 4% das empresas possuem métodos aplicados a essa função, o que permite considerar a ocorrência de retrabalhos, produtos em desconformidade com os padrões ideais, excesso de perda de materiais, entre outras conseqüências da produção sem controle de qualidade em tempo.

Além das atividades mencionadas, as empresas pesquisadas também foram indagadas em relação aos recursos humanos. De forma positiva, 80% das empresas responderam que investem em treinamento e qualificação de seus empregados. Outro aspecto positivo é o acompanhamento de métodos de gestão atuais através da utilização da multifuncionalidade em 96% das empresas. Esse aspecto tem incentivado as pessoas ao dinamismo, à constante atualização, à pró-atividade, além de solucionar o problema dos trabalhos rotineiros característicos na produção industrial.

Nessa mesma linha, outro aspecto positivo desenvolvido pelas empresas é o relacionamento informal, presente em 76% das empresas, principalmente através de encontros, festas e comemorações. Entretanto, de forma incipiente, apenas 12% das empresas aplicam a participação nos lucros como incentivo ao empregado, prática que tem sido reconhecida e amplamente utilizada a fim de melhorar o engajamento e o desempenho dos empregados.

4.2. FATORES ESTRUTURAIS OU SETORIAIS

As empresas indicaram um poder de negociação em relação aos fornecedores variando principalmente de baixo a médio, o que é favorável às empresas do setor em análise, podendo, apesar do porte, barganhar nas relações de compra (Tabela 1).

Tabela 1. Poder de negociação dos fornecedores (em %)

Opções \ Critérios	Muito baixo(a)	Baixo(a)	Médio(a)	Alto(a)	Muito alto(a)	Não responderam	Total
1. Custos de mudança	28	20	24	24	4	0	100
2. Diferenciação de insumos	60	20	4	8	0	8	100
3. Concentração de fornecedores	48	28	16	8	0	0	100
4. Presença de insumos substitutos	80	16	0	0	0	4	100
5. Importância do volume para os fornecedores	20	16	44	12	8	0	100
6. Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação	4	0	48	44	0	4	100
7. Ameaça de integração para frente	56	20	4	4	0	16	100
8. Custo em relação às compras totais no setor	12	20	48	4	0	16	100

Em relação ao poder de negociação dos compradores, a Tabela 2 demonstra que há uma variação, em geral, de médio a alto através da indicação das empresas. Tal aspecto não é favorável às empresas do setor em análise, pois alguns fatores como o volume de compra, a capacidade de puxar produtos e a identidade da marca são exemplos que beneficiam o comprador no momento da negociação.

Tabela 2. Poder de negociação dos compradores (em %)

Opções \ Critérios	Muito baixo(a)	Baixo(a)	Médio(a)	Alto(a)	Muito alto(a)	Não responderam	Total
1. Concentração dos compradores	8	16	8	4	0	64	100
2. Volumes dos compradores	16	20	40	16	0	8	100
3. Custos de mudança	8	16	0	8	4	64	100
4. Informação dos compradores	0	8	32	40	0	20	100
5. Lucros dos compradores	0	0	8	12	0	80	100
6. Produtos substitutos	40	20	12	12	0	16	100
7. Capacidade de puxar produtos	0	16	32	32	12	8	100
8. Preços/compras totais	4	8	44	28	4	12	100
9. Diferenças entre produtos	32	32	16	8	4	8	100
10. Identidade da marca	4	0	16	64	12	4	100
11. Possibilidade de integração para trás	8	8	4	16	0	64	100
12. Impacto sobre qualidade / desempenho	0	0	0	36	0	64	100
13. Incentivos dos tomadores de decisão	0	0	12	16	0	72	100

Um dos principais aspectos referentes à competitividade é a intensidade da concorrência entre as empresas existentes. A Tabela 3 demonstra que as empresas pesquisadas atuam em ambientes que variam, em geral, de baixa a alta competitividade. Os dados mostram uma leve tendência para o acirramento da rivalidade, principalmente pela existência de barreiras à saída, o que obriga de certa forma as empresas a se manterem no setor, pelos altos custos de mudança e pela identidade da marca dos competidores.

Tabela 3. Intensidade da rivalidade entre as empresas existentes (em %)

Opções \ Critérios	Muito baixo(a)	Baixo(a)	Médio(a)	Alto(a)	Muito alto(a)	Não responderam	Total
1. Crescimento da indústria	24	24	24	24	0	4	100
2. Custos fixos/valor adicionado	4	12	52	20	0	12	100

3. Diferenças entre produtos	24	24	24	16	0	12	100
4. Custos de mudança	0	12	28	44	4	12	100
5. Diversidade de concorrentes	16	32	24	16	4	8	100
6. Barreiras à saída	4	16	16	48	4	12	100
7. Concentração e equilíbrio	12	48	4	16	4	16	100
8. Excesso de capacidade intermitente	48	12	24	4	0	12	100
9. Identidade da marca	4	0	40	28	16	12	100
10. Complexidade informacional	8	28	20	24	4	16	100
11. Interesses empresariais	4	8	52	12	8	16	100

Além dos competidores existentes no setor em estudo, outro aspecto importante na determinação da competitividade das empresas é a suscetibilidade a novos entrantes no setor. Dentre as empresas pesquisadas, a Tabela 4 sintetiza os aspectos que sustentam uma variação de média à alta ameaça em alguns itens e de média à baixa em outros. De um lado, a exigência de capital, os custos de mudança e o acesso aos insumos têm se mostrado como importantes barreiras à entrada no setor. De outro, a baixa capacidade de retaliação e a baixa economia de escala deixam margem para o interesse de novos investidores.

Tabela 4. Ameaça de novos entrantes (em %)

Critérios	Opções							Total
	Muito baixo(a)	Baixo(a)	Médio(a)	Alto(a)	Muito alto(a)	Não responderam		
1. Economias de escala	24	16	32	12	4	12	100	
2. Exigências de capital	0	16	12	44	24	4	100	
3. Custos de mudança	0	8	32	44	8	8	100	
4. Curva de aprendizado exclusivo	0	20	44	28	0	8	100	
5. Projeto de produtos de baixo custo	16	44	12	12	0	16	100	
6. Retaliação esperada	32	44	4	16	4	0	100	
7. Identidade da marca	8	40	36	4	4	8	100	
8. Diferenças de produtos patenteados	16	4	4	8	4	64	100	
9. Acesso a canais de distribuição	20	16	4	56	0	4	100	
10. Acesso aos insumos necessários	20	4	8	68	0	0	100	
11. Política governamental	16	16	44	20	0	4	100	

Finalizando a análise setorial, a Tabela 5 apresenta de forma sucinta três aspectos relacionados à ameaça de produtos substitutos, a qual se demonstra numa variação, em geral, de média para baixa, favorecendo as atividades desenvolvidas pelas empresas.

Tabela 5. Ameaça de produtos substitutos (em %)

Critérios	Opções						Total
	Muito baixo(a)	Baixo(a)	Médio(a)	Alto(a)	Muito alto(a)	Não responderam	
1. Desempenho relativo de preço dos substitutos	12	8	12	0	0	68	100
2. Custos de mudança	8	8	16	4	0	64	100
3. Propensão do comprador a substituir	0	8	16	12	0	64	100

4.3. FATORES SISTÊMICOS

Na maioria dos países, a competitividade no segmento de equipamentos eletromecânicos é ainda fortemente influenciada por três fatores de ordem sistêmica: (i) financiamento, (ii) tributação e (iii) proteção à produção doméstica. O financiamento afeta tanto a produção, pelos elevados custos de investimentos e prazos de produção, quanto a comercialização, pois as vendas são geralmente feitas a crédito. Quanto à tributação, a prática

mais comum entre os países mais desenvolvidos é a isenção dos investimentos e das exportações. No que se refere à proteção a indústria local, os setores produtores de máquinas e equipamentos são objeto de preferência nas compras e financiamentos públicos. (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

De forma semelhante em alguns aspectos, a Tabela 6 sintetiza a influência de vários aspectos que compõem a variável político-legal. Em geral, essa variável tem um impacto negativo ou indesejado na visão das empresas pesquisadas sobre a condução dos negócios do setor em análise. As principais causas dessa visão são as pesadas leis tributárias, as leis de contratação, demissão, promoção e pagamento que acarretam um ônus financeiro e burocrático para as empresas e a instabilidade das políticas em função dos períodos eleitorais.

Tabela 6. Variável político-legal (em %)

Critérios \ Opções	Totalmente desfavorável	Parcialmente desfavorável	Não favorável nem desfavorável	Parcialmente favorável	Favorável	Não responderam	Total
1. Eleições	8	24	52	8	8	0	100
2. Leis tributárias	68	24	0	0	8	0	100
3. Leis de contratação, demissão, promoção e pagamento	44	44	4	4	4	0	100
4. Regulamentação de empréstimos ao consumidor	0	4	12	24	60	0	100
5. Controle de preço	4	0	28	0	0	68	100
6. Políticas de comércio exterior e tarifária	8	0	16	0	4	72	100
7. Regulamentações de comércio internacional	0	4	20	0	4	72	100
8. Lei de proteção ambiental	20	32	12	24	8	4	100

A Tabela 7 revela a insatisfação das empresas quanto ao ambiente econômico de competição. As altas taxas de juros, a desvalorização da moeda nacional frente ao dólar e os custos com a infra-estrutura deficitária do país, especialmente em relação ao transporte, são alguns aspectos que sustentam a situação desfavorável dessa variável às empresas estudadas.

Tabela 7. Variável econômica (em %)

Critérios \ Opções	Totalmente desfavorável	Parcialmente desfavorável	Não favorável nem desfavorável	Parcialmente favorável	Favorável	Não responderam	Total
1. Renda <i>per capita</i> nos mercados de abrangência	0	4	0	4	32	60	100
2. Taxas de juros	36	28	32	4	0	0	100
3. Inflação	12	20	64	4	0	0	100
4. Valor do dólar	16	36	36	4	8	0	100
5. Custos com transporte	16	48	20	8	8	0	100
6. Custos com telecomunicações	20	28	28	16	4	4	100
7. Custos com energia	12	40	24	20	4	0	100

Em termos tecnológicos, as empresas pesquisadas demonstraram uma situação favorável dos aspectos que sustentam essa variável para o desenvolvimento de suas atividades. A partir das respostas das empresas, a automação, a robótica e a adaptação dos

produtos são aspectos dispostos no ambiente que favorecem a melhoria do desempenho competitivo. A Tabela 8 apresenta de forma sucinta os aspectos pesquisados.

Tabela 8. Variável tecnológica

Opções \ Critérios	Totalmente desfavorável	Parcialmente desfavorável	Não favorável nem desfavorável	Parcialmente favorável	Favorável	Não responderam	Total
1. Gastos em P&D	0	4	8	0	20	68	100
2. Automação e robótica	0	4	8	0	52	36	100
3. Taxa de introdução de novos produtos	0	0	28	20	12	40	100
4. Adaptação de produtos já existentes	0	8	8	20	28	36	100

Por fim, em termos sociais, conforme apresenta a Tabela 9, a situação se demonstra favorável às empresas estudadas. As tradições e valores desenvolvidos ao longo do tempo, a emergência da responsabilidade social e as tendências de consumo indicam um ambiente social que favorece o desenvolvimento competitivo das empresas pesquisadas, apesar da situação relativamente desfavorável de aspectos importantes para o desenvolvimento, como, por exemplo, a deficiência do sistema educacional brasileiro, o baixo nível de qualificação da mão-de-obra e a má distribuição de renda no país.

Tabela 9. Variável social (em %)

Opções \ Critérios	Totalmente desfavorável	Parcialmente desfavorável	Não favorável nem desfavorável	Parcialmente favorável	Favorável	Não responderam	Total
1. Tradições (hábitos e costumes) e valores	0	0	8	12	80	0	100
2. Responsabilidade social	0	0	20	20	60	0	100
3. Tendências de consumo	4	8	8	28	52	0	100
4. Educação, qualificação da mão-de-obra	12	28	4	12	44	0	100
5. Distribuição de renda	4	48	20	12	16	0	100
6. Expectativas do público em relação à empresa	0	8	4	28	52	8	100

5. CONCLUSÃO

A avaliação competitiva da organização é um processo de busca de vantagens competitivas, as quais podem ser obtidas através de recursos, capacidades e competências que geram valores, são raras no mercado e difíceis de serem copiadas pelos concorrentes. Os recursos embasam as capacidades que serão aplicadas como competências distintas e centrais em cada empresa. É essa aplicação que, essencialmente, faz uma organização superar-se e criar valor de modo duradouro, por meio de desempenho superior e de atributos oferecidos por seus produtos e serviços e pelos quais os clientes estarão dispostos a pagar.

Pode ser considerada competitiva a empresa que implementa estratégias, detém capacitações e alcança desempenhos coerentes com os fatores críticos de sucesso em seu mercado. Por isso, a política voltada para a competitividade requer orientações de caráter setorial para que os objetivos dos programas de apoio ou indução, os tipos de instrumento e sua intensidade de utilização sejam adequados aos requisitos competitivos de cada setor (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

No caso do setor metal-mecânico da região do Alto Jacuí/RS, há uma ampla variedade de produtos sendo fabricados, coexistindo empresas de diferentes tamanhos e capacidades competitivas. Essa heterogeneidade se manifesta em uma estrutura de mercado segmentada, onde barreiras à entrada, exigências tecnológicas de produto e processo e de canais de distribuição são específicos a cada segmento, propiciando distintas dinâmicas competitivas.

No entanto, algumas considerações em geral podem ser traçadas através da pesquisa realizada. Como pontos positivos na análise da competitividade das empresas estudadas, destacam-se a valorização dos profissionais atuantes no setor através de treinamento e qualificação, a utilização da multifuncionalidade como forma atual de gerenciamento das atividades, o poder de barganha dos fornecedores variando de baixo a médio, além das variáveis tecnológica e social que favorecem a competitividade do setor.

Como pontos negativos ou gargalos do setor ou inerentes a este, os principais aspectos referem-se à baixa informatização e automação das empresas pesquisadas, à prática incipiente das atividades de P&D e da gestão da qualidade, ao poder de barganha dos compradores variando de médio para alto e às variáveis político-legal e econômica que se apresentam como obstáculos para o desenvolvimento da competitividade no setor. A restrição ao mercado doméstico, apesar de seu significativo tamanho, limita as alternativas empresariais de diversificação produtiva e de mercados dispostas no ambiente. Em função desses aspectos deficitários, nota-se que o setor metal-mecânico do Alto Jacuí carece, em grande parte, de uma gestão mais profissionalizada nas diversas áreas dentro das empresas.

Em suma, o presente trabalho contribuiu para a integração de diferentes atores no desenvolvimento regional e traz benefícios para todos os agentes envolvidos, dada a importância de estudos de cunho similar a este para o aumento da competitividade das empresas gaúchas nos mercados doméstico e internacional, que ao seu modo incentiva estudos futuros semelhantes em outros setores e outros Estados.

6. REFERÊNCIAS

COUTINHO, L.G.; FERRAZ, J.C. (Coords.). Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3.ed. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GIL, A.C. Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARAMALDO, D. Teoria da competitividade total. São Paulo: Alínea, 2000.

MOYSÉS FILHO, J. et al. Estratégia de empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MUNHOZ, D.G. Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica. Brasília: UnB, 1989.

PORTER, M.E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, pp. 79-91, may.-jun. 1990.

SALOMON, D.V. Como fazer uma monografia: elementos da metodologia do trabalho científico. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SILVA, C.L. da. Competitividade na cadeia de valor. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2004.

WRIGHT, P.L.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.