

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

LUÍS FRANCISCO CORRÊA RIBEIRO

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E  
IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS DO RIO GRANDE DO SUL**

São Leopoldo

2006

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

Luís Francisco Corrêa Ribeiro

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E  
IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa

São Leopoldo

2006

Dissertação ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS DO RIO GRANDE DO SUL, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Nível da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, pelo aluno Luís Francisco Corrêa Ribeiro, e aprovada em ...../...../..... pela Banca Examinadora.

---

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa (Orientador)  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Visto e permitida a impressão  
São Leopoldo, ...../ ...../ .....

---

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva  
Coordenador Executivo PPG Administração

*À minha esposa Flávia,  
aos meus filhos Matheus, Henrique e Felipe,  
pelo apoio e pela companhia nas várias viagens.*

*À minha mãe, Juvelina, pelos bons exemplos  
que nos deixou. Que Deus a tenha!*

## *Agradecimentos*

*Agradeço ao meu orientador, Professor Achyles e aos demais professores do curso que repassaram seus conhecimentos e oportunizaram o aprendizado das mais diversas formas.*

*Às empresas e às instituições que colaboraram ao fornecer dados e informações que possibilitaram a realização do estudo.*

*Ao pessoal da secretaria, em especial à Ana e à Sandra que sempre estiveram disponíveis para atender os alunos.*

*Aos colegas de classe pelos momentos marcantes e que jamais serão esquecidos. Aprendi muito com todos.*

## RESUMO

A indústria brasileira de máquinas e implementos agrícolas, e, especialmente, a localizada no estado do Rio Grande do Sul, encontra-se entre as mais bem estruturadas do mundo, atendendo os mercados interno e externo com competência e qualidade, apesar de algumas dificuldades conjunturais que a afetam desde meados de 2004. Considerando a importância desse segmento industrial para a economia gaúcha, este estudo busca identificar e analisar as estratégias competitivas utilizadas por empresas instaladas no Rio Grande do Sul e componentes dessa indústria. Com base em dados primários e secundários, busca-se analisar fatores ambientais internos e externos às empresas, relacionados às estratégias, competitividade e padrão de concorrência. A pesquisa revela que a maior preocupação das empresas da indústria está relacionada com as inovações tecnológicas e suas variáveis, consideradas preponderantes no estabelecimento de estratégias e capacitação para a permanência e crescimento no mercado. Revela também que ainda existe um certo receio para ingressar no mercado externo e, ao mesmo tempo, muitas empresas se sentem ameaçadas com a presença de concorrentes estrangeiros que comercializam produtos de qualidade e conteúdo tecnológico a preços mais acessíveis.

**Palavras-chave:** Estratégia. Competitividade. Máquinas e implementos.

## ABSTRACT

The Brazilian industry of machinery and agricultural implement, and specially the one located in Rio Grande do Sul State, is among the best structured in the world, covering markets with competence and quality, besides some juncture difficulties that have affected it since 2004. Considering the importance of this industrial sector for the local economy, this study tries to identify and analyze the competitive strategies used by industries installed in Rio Grande do Sul State and components of this industry. Based on primary and secondary data, we try to analyze the internal and external environment factors for the industry, related to strategies, competitiveness and competitive pattern. The research reveals that the biggest worry of the industries is related to the technological innovations and their changeable, considered important in establishing strategies and capacity for the actuation and growth in the market. It also reveals that there is a certain fear to work at the international market and, at the same time, many companies feel threatened by the presence of foreign companies that buy quality products and technological content with more accessible prices.

**Key-words:** Strategy. Competitiveness. Machinery and implement.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Conceitos de estratégia corporativa .....	22/23
<b>Quadro 2</b>	Riscos na adoção das estratégias competitivas genéricas .....	27
<b>Quadro 3</b>	Fatores empresariais determinantes da competitividade .....	40
<b>Quadro 4</b>	Classificação dos grupos industriais .....	51
<b>Quadro 5</b>	Estrutura do complexo agroindustrial .....	57
<b>Quadro 6</b>	Importância da formação de parcerias e seus motivos .....	102



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Cargos dos respondentes nas empresas pesquisadas .....	16
<b>Tabela 2</b>	Municípios de localização das empresas componentes da amostra .....	17
<b>Tabela 3</b>	Produção brasileira de máquinas agrícolas – 1990/2004 .....	63
<b>Tabela 4</b>	Produção brasileira de máquinas agrícolas por unidade da federação 1990- 2002-2003-2004 – Participação % .....	64
<b>Tabela 5</b>	Vendas internas no atacado – 1994/2004 .....	64
<b>Tabela 6</b>	Unidades importadas – 1994/2004 .....	65
<b>Tabela 7</b>	Vendas internas no atacado por região – 2003/2004 .....	65
<b>Tabela 8</b>	Vendas no mercado externo – 1990 a 2004 .....	66
<b>Tabela 9</b>	Tempo de atividade da empresa – 2005 .....	72
<b>Tabela 10</b>	Número atual de empregados – 2005 .....	73
<b>Tabela 11</b>	Porte das empresas – critério faturamento no ano 2004 .....	74
<b>Tabela 12</b>	Mercados de atuação em 2005 .....	74
<b>Tabela 13</b>	Participação dos mercados na atividade da empresa .....	75
<b>Tabela 14</b>	Mercado interno – destino das vendas por região em 2005 .....	76
<b>Tabela 15</b>	Mercado externo – destino das exportações em 2005 .....	77
<b>Tabela 16</b>	Retirada de produtos da linha de produção – nos últimos 12 meses .....	78
<b>Tabela 17</b>	Lançamento de produtos – nos últimos 12 meses .....	79
<b>Tabela 18</b>	Diversificação de atividades pela empresa .....	80
<b>Tabela 19</b>	Barreiras de entrada na indústria .....	81
<b>Tabela 20</b>	Rivalidade entre os concorrentes na indústria .....	82
<b>Tabela 21</b>	Dificuldade para colocação de produtos substitutos no mercado .....	84
<b>Tabela 22</b>	Poder de negociação dos clientes em relação às empresas da indústria .....	84
<b>Tabela 23</b>	Poder de negociação dos fornecedores em relação às empresas da indústria ..	85
<b>Tabela 24</b>	Características de diferenciação dos produtos da empresa .....	86
<b>Tabela 25</b>	<i>Mix</i> de produtos oferecidos pela empresa .....	86
<b>Tabela 26</b>	Flexibilidade para atender grandes pedidos .....	87
<b>Tabela 27</b>	Flexibilidade para atender pequenos pedidos .....	88
<b>Tabela 28</b>	Interferência dos canais de distribuição na comercialização dos produtos .....	88
<b>Tabela 29</b>	Investimento em marca nos últimos 12 meses – em R\$ .....	89

<b>Tabela 30</b>	Investimento em P&D nos últimos 12 meses – em R\$ .....	90
<b>Tabela 31</b>	Capacitação tecnológica em processos .....	91
<b>Tabela 32</b>	Capacitação tecnológica em produtos .....	91
<b>Tabela 33</b>	Investimento em propaganda e promoções nos últimos 12 meses – em R\$ ....	92
<b>Tabela 34</b>	Pontualidade na entrega dos pedidos .....	93
<b>Tabela 35</b>	Preços praticados pela empresa .....	94
<b>Tabela 36</b>	Qualidade dos produtos colocados no mercado .....	94
<b>Tabela 37</b>	Recebimento de incentivos do governo .....	95
<b>Tabela 38</b>	Redução de custos e combate ao desperdício .....	96
<b>Tabela 39</b>	Serviços agregados ao produto colocado no mercado .....	96
<b>Tabela 40</b>	Reputação da empresa junto ao cliente .....	97
<b>Tabela 41</b>	Qualificação da mão-de-obra da empresa .....	98
<b>Tabela 42</b>	Utilização de serviços sub-contratados .....	99
<b>Tabela 43</b>	Realização de parcerias ou alianças estratégicas .....	99
<b>Tabela 44</b>	Importância da formação de parcerias/alianças para o setor .....	101

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1.1 Objetivos</b> .....	14
1.1.1 Objetivo geral .....	14
1.1.2 Objetivos específicos .....	14
<b>1.2 Metodologia</b> .....	14
<b>2.2 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE</b> .....	18
<b>2.1 Estratégia corporativa</b> .....	20
<b>2.2 Estratégia competitiva</b> .....	23
2.2.1 Liderança no custo total .....	25
2.2.2 Diferenciação .....	26
2.2.3 Enfoque .....	26
<b>2.3 Análise da estrutura industrial e estratégia competitiva</b> .....	28
2.3.1 Ameaça de novos entrantes .....	29
2.3.2 Rivalidade entre os concorrentes .....	31
2.3.3 Ameaça de produtos substitutos .....	33
2.3.4 Poder de negociação dos compradores .....	33
2.3.5 Poder de negociação dos fornecedores .....	34
<b>2.4 Competitividade</b> .....	36
2.4.1 Fatores empresariais .....	40
2.4.2 Fatores estruturais .....	41
2.4.3 Fatores sistêmicos .....	43
<b>2.5 Padrão de concorrência</b> .....	46
2.5.1 A relação indústria e mercado .....	51
<b>2.6 Cadeias produtivas e complexo agroindustrial</b> .....	55
<b>3 A INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS</b> .....	59
<b>3.1 A indústria brasileira de máquinas e implementos agrícolas</b> .....	62
<b>3.2 A evolução da indústria de máquinas e implementos agrícolas no Rio Grande do Sul</b> .....	67
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	72
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	103
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	106
<b>APÊNDICES</b> .....	111

## 1 INTRODUÇÃO

No decorrer da década de 1990, a economia brasileira passou por um intenso processo de transformação em sua estrutura, sendo adotado um novo modelo de desenvolvimento, de caráter mais liberal, que alterou de forma importante o modo de atuação dos atores tanto em âmbito interno como no externo.

As regras estabelecidas pelo novo modelo indicavam que as bases do crescimento seriam alicerçadas no livre-mercado e na ampla abertura da economia brasileira ao exterior. Essa orientação veio em direção contrária ao modelo até então vigente, conhecido como processo de substituição de importações, que era marcado pela forte presença do Estado nas atividades econômicas e por uma economia relativamente fechada.

A abertura da economia brasileira ocorreu rapidamente no início da década de 1990 por meio da redução de tarifas nominais e efetivas e da supressão das principais barreiras não-tarifárias. No entanto, os efeitos provocados pela nova política econômica somente se intensificaram a partir de 1994, após a implantação do Plano Real II, pelo qual houve a estabilidade, levando a um crescimento da economia e estimulando o aumento das importações.

O novo modelo trouxe profundas mudanças na estrutura produtiva e financeira da economia brasileira, especialmente por meio da modernização oriunda da internacionalização patrocinada pela abertura da economia e pela concorrência com o exterior. Essas mudanças podem ser mais bem entendidas pelas palavras de Franco (1999, p. 29-30), quando se refere à internacionalização da atividade econômica e à economia internacional:

Embora o próprio termo “economia internacional” (ou “economia mundial”) seja antigo, bem como a própria fascinação com o fenômeno da internacionalização da atividade econômica, o que está ocorrendo nos dias de hoje, tanto no tocante à atividade manufatureira e tecnológica quanto na atividade financeira, não encontra qualquer precedente. A profundidade da integração econômica, notadamente na área industrial, confere novos sentidos à noção de “economia industrial global” e traz, como se sabe, desafios e oportunidades que é preciso compreender.

Outro ponto relevante foi a ampliação da participação estrangeira pelo aumento do Investimento Direto Estrangeiro (IDE), especialmente pelo processo de fusões e aquisições de

empresas, inclusive no processo de privatização de empresas estatais. O aumento da participação do capital estrangeiro permitiu acelerar o processo de reestruturação e modernização da indústria brasileira por meio de assimilações de inovações tecnológicas e organizacionais, além de contribuir para o financiamento das importações. Desse modo, a abertura comercial, impulsionada por um movimento dinâmico de globalização de mercados, inseriu as empresas brasileiras num novo ambiente, marcado pela pressão de novas forças competitivas, exigindo uma adequação às mudanças, essencial para a sua sobrevivência.

Na indústria brasileira de máquinas e implementos agrícolas, o desenvolvimento tecnológico e os fatores competitivos presentes no setor induziram as empresas a se movimentar na direção de adaptações estratégicas, de modo a estarem capacitadas a se adequar a um processo de agregação de valor, objetivando manter antigos e conquistar novos mercados.

O processo de globalização e a pressão competitiva levaram a indústria local a buscar estratégias que possibilitassem o desenvolvimento de competências técnicas e operacionais para manter a atuação junto ao mercado consumidor e fazer frente à ameaça da entrada de produtos importados, buscando o aprimoramento da capacidade de criar e manter vantagens competitivas num ambiente dinâmico, mediante investimentos na área produtiva e de gestão empresarial, objetivando redução de custos e melhoria da qualidade.

A identificação e a análise de fatores que regem a competição no mercado e as potencialidades internas da empresa auxiliam na elaboração de planos de ação que resultarão em vantagens competitivas, possibilitando a adoção da melhor estratégia para alcançar os objetivos propostos. Para assegurar a capacidade operacional e de expansão, foram adotadas estratégias competitivas, como diferenciação de produtos, vantagens de custos, cooperação operacional, cooperação tecnológica, fusões, aquisições, internacionalização, entre outras.

Assim, os responsáveis por uma empresa, no intuito de definir a melhor estratégia de posicionamento, buscando lograr proveito em favor da mesma, devem estar alertas para compreender essas forças, tanto internas quanto externas, que têm o poder de modificar o ambiente competitivo de um setor. Para isso, o conhecimento e a compreensão das forças competitivas que movem o ambiente concorrencial têm importância fundamental, como se pode inferir observando pensamento de Porter (1999, p. 27):

A competição em um determinado setor se encontra arraigada em sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes nele estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos

substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

Assim, em razão das mudanças institucionais e tecnológicas que resultaram na transformação do modelo de crescimento e na abertura da economia brasileira à competição internacional, é necessário que se entenda melhor esse novo panorama e as estratégias utilizadas pelas empresas nacionais para enfrentar essa nova realidade.

Isso ocorre porque essa transformação, aliada à entrada de produtos estrangeiros no país, mostrou às empresas brasileiras um novo panorama, que conduz a alterações na cadeia produtiva, especialmente no que concerne à busca pela atualização tecnológica, tanto para produtos como para processos, como meio de enfrentar os concorrentes globais.

A partir daí foram promovidas profundas mudanças em favor da modernização da indústria brasileira e, por conseguinte, as empresas viram-se obrigadas a formular e adotar novas e diferentes estratégias para permanecer e expandir sua participação no mercado.

Na indústria de máquinas e implementos agrícolas o cenário não foi diferente. A alta competitividade no setor obrigou as empresas a atualizar e ampliar a sua base tecnológica, passando a fabricar produtos com tecnologias mais avançadas e rever seus processos produtivos e organizacionais, como maneira de manter-se num mercado altamente competitivo. Este estudo visa, portanto, identificar e analisar as transformações ocorridas na indústria de máquinas e implementos agrícolas instaladas no estado do Rio Grande do Sul.

No capítulo um, introdução, é feita uma breve colocação sobre as questões competitivas e estratégicas que modificaram o panorama da economia nacional no período pós-abertura comercial, ocorrida no início da década de 1990, são definidos os objetivos gerais e específicos e é descrita a metodologia utilizada na elaboração do estudo.

O capítulo dois é composto de revisão da bibliografia disponível de forma a embasar os temas estratégia, competitividade e padrão de concorrência e fundamentar a elaboração do questionário aplicado às empresas. O terceiro capítulo apresenta a caracterização do setor industrial estudado, focalizando a indústria brasileira de máquinas e implementos agrícolas e a evolução da indústria no estado do Rio Grande do Sul.

No quarto capítulo são apresentadas as informações sobre a pesquisa e a análise dos dados. Finalmente, o quinto capítulo apresenta a conclusão, onde é feita uma análise resumida dos resultados encontrados.

## **1.1 Objetivos**

Os objetivos deste estudo dividem-se entre gerais e específicos, que são indicados a seguir.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Investigar a indústria de máquinas e implementos agrícolas do estado do Rio Grande do Sul para identificar e avaliar as estratégias competitivas predominantes no setor.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Revisar a literatura sobre estratégia, competitividade e padrão de concorrência.
- Caracterizar o ambiente competitivo que envolve a indústria de máquinas e implementos agrícolas.
- Analisar os resultados obtidos por meio da pesquisa aplicada junto às empresas participantes do estudo.

## **1.2 Metodologia**

Para a realização do estudo foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a documental e a de campo. Segundo Gil (1989), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, sendo constituída principalmente de livros e artigos científicos, permitindo assimilar os fundamentos conceituais e teóricos necessários ao processo de análise dos dados obtidos.

A pesquisa documental fundamenta-se em material que ainda não recebeu tratamento analítico (documentos oficiais, reportagens, etc.) e naqueles materiais que de alguma maneira

já foram analisados (relatórios empresariais, relatórios de pesquisas, tabelas estatísticas, etc.). O trabalho de campo implica a coleta de dados no local onde ocorreram ou surgiram fenômenos, por meio de técnicas como a observação, realização de entrevistas e aplicação de questionários, entre outras.

O dados utilizados neste estudo têm origem em fontes primárias e secundárias. Assim, num primeiro momento, foi realizada uma revisão da bibliografia relacionada ao assunto; a seguir foram buscados dados secundários sobre o setor industrial objeto do estudo, através de pesquisa bibliográfica e documental, além de informações disponíveis em órgãos oficiais na internet e em outros meios eletrônicos.

A coleta dos dados primários foi realizada pela utilização de um questionário estruturado, com perguntas fechadas e perguntas secundárias abertas, que possibilitaram aos respondentes opinar ou fornecer dados de caráter mais qualitativo. Também foi realizada entrevista não estruturada com Sonia Formighieri Loss, componente da Diretoria do Sindicato da Indústria de Máquinas e Equipamentos Agrícolas do Rio Grande do Sul (SIMERS), a qual teceu comentários sobre o atual panorama do setor.

A respeito da qualidade dos dados, Cooper e Schindler (2003, p. 132) enfatizam: “Qualidade é o caráter ou a natureza essencial de alguma coisa. [...] Qualitativo se refere ao significado, à definição, à analogia, ao modelo ou à metáfora caracterizando alguma coisa [...]”

A população das empresas que fazem parte da indústria de máquinas e implementos agrícolas do Rio Grande do Sul foi formada, para este trabalho, com base em três fontes:

- a) empresas associadas ao Sindicato da Indústria de Máquinas e Equipamentos Agrícolas do Rio Grande do Sul (SIMERS);
- b) empresas associadas à Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ), instaladas no estado do Rio Grande do Sul;
- c) consulta aos escritórios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RS) de Passo Fundo e Santa Rosa, que forneceram a relação das empresas participantes dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) do setor metal mecânico (Pré-Colheita, Colheita e Pós-Colheita).

Depois de formada a população, composta de 76 empresas, foi feito contato por telefone com os representantes de cada uma delas explicando o objetivo da pesquisa. Foram então enviados, por correio ou *e-mail*, 76 questionários. Desses, obteve-se o retorno de 32, sendo: 21 com as respostas ao questionário; oito para informar que não participariam, pois



entendiam que aquilo que produziam não tinha relação com o segmento; um informando que havia saído do ramo de implementos agrícolas, razão por que não poderia colaborar; um dizendo que estava desapontado com as políticas do governo para o setor e que faria um esforço para responder mais tarde (a resposta não chegou); e um que solicitou carta de apresentação para somente depois responder (a carta foi enviada, mas não houve resposta).

Cabe salientar que, para quatro empresas de grande porte (que poderiam acrescentar dados importantes para a pesquisa) que não responderam num primeiro momento, além do envio inicial do questionário, foram feitos contatos por telefone e enviados *e-mails* para marcar hora para entrevista. No entanto, apesar dos esforços, não se obteve êxito. Uma delas descartou completamente a participação, alegando que não fornece dados para pesquisa, e outra enviou *e-mail* propondo-se a colaborar, porém isso ocorreu no início do mês de janeiro de 2006, quando o tratamento dos dados já havia sido feito. As outras duas não se manifestaram. Assim, a amostra final foi de 21 empresas, resultando num índice de retorno de 27,6%, entendido como uma amostra confiável por representar empresas de todas as regiões do estado. A relação das empresas participantes do estudo encontra-se no Apêndice A.

A elaboração do questionário teve por base a revisão bibliográfica relacionada à teoria de Porter, bem como leituras de temas relacionados à indústria de máquinas e implementos e ao agronegócio em geral. Os questionários foram enviados, quando possível, diretamente para o *e-mail* das pessoas que iriam responder ao instrumento. Quando não havia *e-mail* específico, foram enviados para o geral da empresa e feito contato por telefone para garantir que o destinatário o recebesse. Em relação aos cargos dos respondentes nas empresas pesquisadas, predominaram os que ocupam níveis hierárquicos superiores, como pode ser observado na Tabela 1. O período da coleta dos dados primários foi de 24 de outubro a 10 de dezembro de 2005.

**Tabela 1** Cargos dos respondentes nas empresas pesquisadas

<b>Cargo ocupado na empresa</b>	<b>Nº respondentes</b>
Alta gerência (diretores, proprietários e sócios)	7
Gerência	9
Supervisão	3
Técnicos (engenheiros)	2
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Quanto à localização geográfica das empresas que fazem parte da amostra no estado do Rio Grande do Sul, pode ser visualizada na Tabela 2.

**Tabela 2** Municípios de localização das empresas componentes da amostra

<b>Municípios</b>	<b>Empresa(s)</b>
Carazinho	3
Caxias do Sul	1
Cerro Largo	1
Horizontina	2
Ibirubá	1
Ijuí	1
Não Me Toque	3
Panambi	3
Passo Fundo	3
Pelotas	1
Santa Maria	1
Santo Antonio da Patrulha	1
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fonte: Pesquisa do autor

## 2 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

Neste capítulo realiza-se uma revisão da literatura ligada à estratégia, à competitividade e ao padrão de concorrência. Inicia-se pela afirmação de Ghemawat (2000) de que não existe consenso a respeito da definição de estratégia apesar de tentativas ao longo de décadas para obter essa definição. Historicamente, porém, o conceito de estratégia tem por origem a vertente militar e, de acordo com Quinn (2001, p. 20), é um termo criado pelos gregos:

*Strategos* referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente passou a significar a “arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas ou comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global.

Na ótica de Quinn (2001, p. 20), estratégia “é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas ou seqüência de ações de uma organização em um todo coerente.” Porter (1986, p. 17) afirma que “o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa.” Em se tratando de administração, a palavra “estratégia” está associada às decisões que são tomadas em âmbito organizacional, objetivando estabelecer condições presentes e futuras da empresa em relação ao ambiente.

Ansoff (1977) diz que a estratégia enfatiza a análise racional em termos de alta cúpula da empresa, visto que os objetivos são essenciais na orientação, na avaliação de desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais. Uma organização pode adotar uma estratégia de acordo com a sua posição em termos de produtos e mercados, o que geraria um elo comum. Esse elo comum pode tomar a forma de um vetor de crescimento, o qual mostra a direção que a organização está seguindo, em relação aos produtos e aos mercados e tem por base quatro componentes: penetração no mercado, desenvolvimento de mercados, desenvolvimento de produtos e diversificação. (ANSOFF, 1977)

Posteriormente, Ansoff (1981) evoluiria em seu próprio pensamento, passando a definir estratégia não mais como o resultado de uma atividade de planejamento, mas como uma atitude geral na gestão da empresa.

A estratégia pode ser, segundo Mintzberg et al.(2000): um plano (direção, guia ou curso de ação para o futuro); um padrão (consistência de comportamento no decorrer do tempo); uma posição (localização de determinados produtos em determinados mercados); uma perspectiva (a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas); ou um truque (manobra específica para enganar um oponente ou um concorrente).

Para Mintzberg et al. (2000), a estratégia pode ser deliberada ou emergente. A primeira é aquela que ocorre quando a empresa consegue implantar uma estratégia de acordo com o que foi planejado ou com o que foi proposto pelo planejamento estratégico, focalizando o controle. A segunda caracteriza-se pelo desenvolvimento de ações que não são previamente definidas num plano, focalizando o aprendizado.

Entretanto, poucas estratégias, ou nenhuma, são puramente deliberadas ou emergentes conforme observação de Mintzberg et al. (2000, p.18):

Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. [...] as estratégias devem *formar* bem como ser *formuladas*. [...] Assim, as estratégias emergentes não são, necessariamente, más, e as estratégias deliberadas, boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados.

Por sua vez, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que, estrategicamente, uma organização deve ser capaz de gerar permanentemente uma reconfiguração no relacionamento com os clientes, fazendo o que é necessário para entender que novos canais deveriam ser explorados para conseguir participar em melhores condições num ambiente repleto de oportunidades emergentes. Para isso a empresa necessita dispor de capacidade de previsão, de fôlego, singularidade e capacidade de ação de modo a possuir aquilo que se denomina de “arquitetura estratégica”.

Os autores enfatizam ainda que a empresa precisa aprender com a experiência, criando alianças com os clientes de vanguarda, realizando protótipos para testes de mercado, decidindo pelo desenvolvimento de novos produtos em conjunto com possíveis concorrentes, estudando as tecnologias utilizadas pela concorrência, entre outras atitudes que proporcionem aquisições de vantagens.

Em relação à capacidade de expansão, é primordial que a estratégia da organização esteja baseada numa profunda compreensão das possíveis discontinuidades, das intenções da

concorrência e das necessidades dos clientes, que mudam constantemente. Porter (1999, p. 9) afirma que o desempenho de qualquer empresa num determinado ramo de atividade divide-se em duas partes: “ [...] a primeira é atribuível ao desempenho médio de todos os concorrentes do setor, e a segunda decorre do desempenho relativo da empresa no setor, acima ou abaixo da média.”

Desse modo, a empresa precisa estar capacitada para ser diferente, envolvendo um conjunto de habilidades e tecnologias que lhe permitam oferecer benefícios aos clientes, antecipando-se à concorrência. Para Porter (1998), numa empresa diversificada existem dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócios (estratégia competitiva) e a estratégia corporativa (estratégia da totalidade do grupo empresarial). Afirma o autor:

[...] a estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete. A estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidade de negócios. A estratégia corporativa é o que faz com que o grupo represente mais do que a soma de suas unidades de negócios. (PORTER, 1998, p. 237)

Na seqüência, por servir de base para a elaboração do questionário enviado às empresas e por ser Porter o autor que mais se adequava aos objetivos da pesquisa, é feita uma revisão dos tipos de estratégia, segundo o seu pensamento.

## **2.1 Estratégia corporativa**

Neste nível, a estratégia da empresa é considerada na sua totalidade, levando em conta o ramo de negócios em que deve se posicionar e como deve conduzir e integrar as estratégias das diferentes unidades com as da corporação, definindo como irá competir.

Para o desenvolvimento de uma estratégia corporativa de sucesso, de acordo com Porter (1998), devem ser consideradas três premissas básicas, que dizem respeito à diversificação, não podendo ser alteradas e, se ignoradas, podem explicar o fracasso de muitas estratégias de diversificação:

- a) a competição ocorre em nível das unidades de negócios; as empresas diversificadas não competem, mas, sim, as suas unidades de negócios;

- b) a diversificação apresenta acréscimo de custos e restrições às unidades de negócios, os quais muitas vezes podem ser reduzidos, mas jamais eliminados por completo;
- c) facilidade de diversificação por parte dos acionistas, que podem selecionar o que melhor corresponde às suas preferências e perfis de risco, buscando setores estruturalmente atraentes.

Porter (1998) identifica quatro conceitos de estratégia corporativa. Mesmo que não se trate de conceitos mutuamente exclusivos, cada um tem por base um mecanismo diferente pelo qual a corporação cria valor para o acionista e requer que a empresa diversificada se organize e gerencie de formas diferentes:

- a) gerência de carteira, que se baseia principalmente na diversificação através da aquisição de empresas sólidas e atraentes;
- b) reestruturação, procurando organizações ou setores não completamente desenvolvidos ou ameaçados e que estejam prestes a sofrer importantes transformações;
- c) transferência de habilidades, movimentando conhecimento entre as unidades, sendo um processo que altera significativamente a estratégia ou as operações da empresa que as recebe;
- d) compartilhamento de atividades, que é uma base muito forte para estratégias de diversificação porque o compartilhamento, em muitas ocasiões, aumenta a vantagem competitiva pela redução de custos ou elevação da diferenciação.

Os dois primeiros conceitos consistem em criar valor por meio da relação da empresa diversificada com cada uma das unidades autônomas, sendo o papel da corporação atuar como uma seletora, financiadora e interventora. Já os conceitos restantes exploram o inter-relacionamento entre as unidades de negócios (PORTER, 1998).

O Quadro 1 mostra os conceitos de estratégia corporativa agrupadamente e relaciona-os no que se refere aos pré-requisitos estratégicos, aos pré-requisitos organizacionais e às ciladas mais comuns encontradas quando da sua aplicação.

<b>Gerência de carteira</b>		
<b>Pré-requisitos estratégicos</b>	<b>Pré-requisitos organizacionais</b>	<b>Ciladas mais comuns</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada capacidade de descobrir e adquirir empresas a preços abaixo do valor real.</li> <li>- Tendência a revender logo as unidades que não dão certo ou a revender oportunisticamente as de bom desempenho se os compradores estiverem dispostos a pagar um bom sobrepreço.</li> <li>- Ampla autonomia para as unidades e restrições aos tipos de unidades que podem entrar na carteira, para garantir que a alta gerência não encontre dificuldade em desempenhar o papel de análise crítica eficientemente.</li> <li>- Uma empresa controlada por poucas pessoas físicas ou um mercado de capitais subdesenvolvido.</li> <li>- Capacidade de abandonar a gerência de carteira à medida que os mercados de capitais se tornam mais eficientes ou que a empresa se torne difícil de conduzir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades de negócios autônomas.</li> <li>- Corporação com cúpula gerencial muito reduzida, de baixo custo.</li> <li>- Incentivos normalmente baseados nos resultados das unidades de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perseguir uma gerência de carteira em países com mercado de capitais eficiente e com uma reserva amadurecida de talentos de gerência profissional.</li> <li>- Ignorar o fato de que a estrutura do setor industrial não é atraente.</li> </ul>
<b>Reestruturação</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada capacidade de descobrir oportunidades de reestruturação.</li> <li>- Disposição e capacidade de intervir e transformar unidades adquiridas.</li> <li>- Grandes semelhanças entre as unidades em carteira.</li> <li>- Disposição para cortar prejuízos, revendendo unidades nas quais a reestruturação tenha se mostrado inviável.</li> <li>- Disposição para revender unidades com a reestruturação completa, resultados visíveis e condições de mercado favoráveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades de negócios autônomas.</li> <li>- Uma corporação que dispõe de talentos e recursos para tolerar as manobras e reposicionamentos estratégicos das unidades adquiridas.</li> <li>- Incentivos normalmente baseados nos resultados das unidades de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar erroneamente um setor “quente” ou em rápido crescimento como indicação suficiente de que existe uma oportunidade de reestruturação.</li> <li>- Não dispor de determinação ou recursos suficientes para enfrentar situações difíceis e para intervir nas gerências.</li> <li>- Ignorar o fato de que a estrutura do setor não é atraente.</li> <li>- Praticar a reestruturação mais em palavras do que em atos e na verdade ser uma gerência passiva de carteira.</li> </ul>
<b>Transferência de habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades exclusivas em atividades importantes para a vantagem competitiva nos setores industriais visados.</li> <li>- Capacidade de conseguir a transferência de habilidades de uma unidade para outra de forma permanente.</li> <li>- Aquisição de posições “cabeça de ponte” em novos setores para servirem de base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades de negócios normalmente autônomas mas capazes de colaborar umas com as outras.</li> <li>- Corporação com gerência sênior de alto nível, que considera a atividade integradora como seu papel principal.</li> <li>- Compromissos assumidos conjuntamente por várias unidades de negócios, forças-tarefa e outras atividades conjuntas servindo como</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar erroneamente semelhanças e conveniências nos novos negócios como bases suficientes para a diversificação.</li> <li>- Não proporcionar meios práticos para que se realize a transferência de capacidades.</li> <li>- Ignorar o fato de que a estrutura do setor industrial não é atraente.</li> </ul>

	<p>pontos focais para a captação e transferência de capacidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A transferência de capacidades figura entre os objetivos dos gerentes de linha.</li> <li>- Incentivos baseados parcialmente nos resultados da corporação.</li> </ul>	
<b>Compartilhamento de atividades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades nas unidades existentes que podem ser compartilhadas com novas unidades de negócios para ganhar uma vantagem competitiva.</li> <li>- Benefícios advindos do compartilhamento mais do que compensam os custos.</li> <li>- Tanto formação quanto aquisição de novas unidades de negócios podem servir como forma de entrar em novos setores.</li> <li>- Capacidade de superar resistências organizacionais à colaboração entre as unidades de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades estratégicas de negócio que são estimuladas a compartilhar atividades.</li> <li>- Um ativo papel de planejamento estratégico nos níveis de divisão, departamento e corporação.</li> <li>- Corporação com gerência sênior de alto nível, que considera a atividade integradora como seu papel principal.</li> <li>- Incentivos fortemente baseados nos resultados das divisões da corporação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartilhar pelo próprio compartilhamento e não porque essa prática conduz a uma vantagem competitiva.</li> <li>- Imaginar que o compartilhamento vai ocorrer naturalmente, sem que a alta gerência desempenhe um papel ativo.</li> <li>- Ignorar o fato de que a estrutura do setor industrial não é atraente.</li> </ul>

### **Quadro 1** Conceitos de estratégia corporativa

Fonte: PORTER (1998, p. 254-255). Adaptado pelo autor.

## **2.2 Estratégia competitiva**

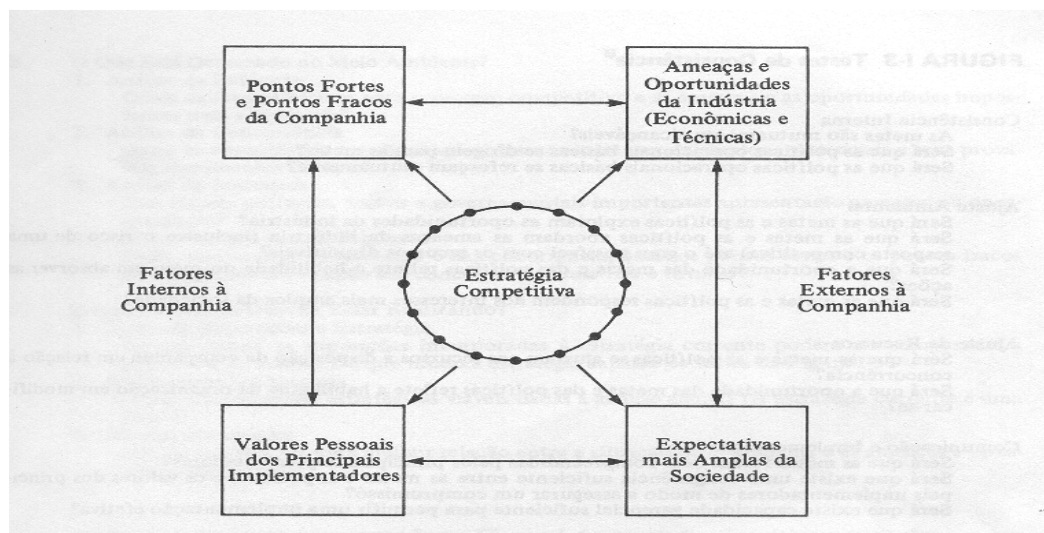
De acordo com Porter (1999, p. 52), “o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores.” Neste caso, a preocupação deixa de ser a organização como um todo, voltando a atenção para as unidades de negócio, objetivando obter vantagem em cada uma das unidades em que o grupo compete.

Porter (1986, p. 61) afirma que “a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes.” Observa ainda que “o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.” (1986, p. 15)

A formulação de uma estratégia competitiva, de acordo com Porter (1986), considera quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma organização pode realizar e



que pode obter sucesso, conforme mostra a Figura 1: (1) pontos fortes e pontos fracos; (2) valores pessoais; (3) ameaças e oportunidades; e (4) expectativas da sociedade.



**Figura 1** Contexto para a formulação da estratégia competitiva

Fonte: PORTER (1986, p. 17)

Os pontos fortes e os pontos fracos da organização são o seu perfil de atributos e qualificações em relação à concorrência (recursos financeiros, tecnologia, conhecimento da marca, entre outros). Os valores pessoais referem-se às motivações e às necessidades dos seus gerenciadorees e daqueles que detêm a responsabilidade para a implementação da estratégia definida.

As ameaças e as oportunidades de uma indústria definem o ambiente competitivo, com seus conseqüentes riscos e benefícios, e as expectativas da sociedade são o reflexo do impacto sobre a organização de fatores como a política de governo e interesses sociais, além de muitos outros.

A combinação dos pontos fortes e fracos com os valores determina os limites internos da estratégia competitiva que a organização pode adotar com sucesso, ao passo que a combinação das ameaças e oportunidades com as expectativas da sociedade, por estarem inseridas num ambiente mais amplo, determina os limites externos da organização. Para Porter (1986), esses quatro fatores devem considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e executável de objetivos e políticas.

Para a formulação de uma estratégia competitiva é primordial relacionar uma empresa ao ambiente em que atua, visto que a estrutura da indústria em que a mesma está inserida

influencia fortemente na determinação das regras de competição. Por outro lado, as forças externas à indústria têm valor significativo já que geralmente afetam todas as empresas que a compõem. Nesse ambiente, cada empresa deverá desenvolver habilidades e capacidades para lidar com essas forças externas.

Porter (1986) observa ainda que, para uma organização conseguir lidar de forma adequada com as cinco forças que dirigem a concorrência na indústria (ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de substitutos e rivalidade na indústria), existem três estratégias competitivas genéricas, que objetivam criar vantagem competitiva e superar os concorrentes, e que podem ser utilizadas de forma combinada ou isoladamente:

- a) liderança no custo total;
- b) diferenciação;
- c) enfoque.

### 2.2.1 Liderança no custo total

Tem por objetivo alcançar vantagem competitiva pela oferta de produtos e serviços a custos mais baixos que a concorrência, sendo o tema principal de toda estratégia. Em geral, é alcançada por meio de produtos e serviços padronizados, de produção em grande escala, com rigoroso acompanhamento de custos e gerenciamento de qualidade. Envolve, ainda, uma série de políticas funcionais voltadas à liderança em custos, proporcionando flexibilidade na fixação de margens para os produtos da empresa e dando condições efetivas para protegê-la das forças competitivas do setor, como se pode observar pela afirmação de Porter (1986, p. 50):

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar de intensas forças competitivas. [...] dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. [...] defende a empresa contra compradores poderosos porque os compradores só podem exercer o seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. [...] proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custos de insumos.

### 2.2.2 Diferenciação

A diferenciação busca alcançar vantagens pela introdução de elementos que diferenciem os produtos e serviços ofertados, agregando qualidade e desempenho que possam justificar a cobrança de preços mais elevados. A diferenciação pode ocorrer por meio da imagem ou projeto da marca, tecnologia, especificidades do produto ou serviço, entre outros.

Em determinadas situações, a diferenciação pode impossibilitar a obtenção de uma parcela significativa de mercado, uma vez que essa estratégia geralmente requer sentimentos de exclusividade, cuja característica é incompatível com a alta parcela de mercado. No entanto, quando obtida, proporciona vantagem e retorno muito acima do normal. De acordo com Porter (1986, p. 52):

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas embora de um modo diferente do que na liderança de custo. [...] proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. [...] aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. [...] produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo assim, menos sensíveis aos preços.

### 2.2.3 Enfoque

O enfoque visa obter vantagem competitiva pela oferta de produtos e serviços com baixo custo, pela diferenciação ou pela utilização de ambas as estratégias, procurando se concentrar num determinado grupo comprador, num segmento da linha de produtos ou num mercado mais restrito geograficamente.

As políticas funcionais são desenvolvidas em função das especificidades do mercado-alvo, buscando, dessa maneira, atender o público-alvo melhor que a concorrência, que compete de forma mais ampla. De acordo com Porter (1986), a empresa que obtém sucesso com uma estratégia de enfoque pode obter retornos acima da média para o setor em que atua, visto que o enfoque desenvolvido significa posição de baixo custo ou alta diferenciação, ou

ambas, propiciando condições à empresa de se proteger contra cada força competitiva. Por outro lado, a opção por esta estratégia implica algumas limitações na parcela total do mercado a ser atingida, assim como a necessidade de um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas.

Em relação aos riscos na adoção das estratégias competitivas genéricas, Porter (1986) ressalta que a empresa pode falhar em alcançar ou sustentar a estratégia e que o valor da vantagem competitiva proporcionada pela estratégia pode ser desgastado com a evolução da indústria, o que implicaria, em ambos os casos, um reposicionamento estratégico. Os riscos na aplicação de cada estratégia genérica são descritos no Quadro 2.

Estratégia genérica	Riscos na adoção
<b>Liderança pelo custo total</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriormente realizado ou conquistado;</li> <li>• aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;</li> <li>• incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu <i>marketing</i> em virtude da atenção colocada no custo; e,</li> <li>• inflação em custos que reduzem a capacidade da empresa manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.</li> </ul>
<b>Diferenciação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca;</li> <li>• a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui; e,</li> <li>• a imitação provoca redução na diferenciação percebida, o que é uma situação comum quando a indústria amadurece.</li> </ul>
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custo para atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque; e,</li> <li>• reduzem-se as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo; os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.</li> </ul>

### **Quadro 2** Riscos na adoção das estratégias competitivas genéricas

Fonte: PORTER (1986). Adaptado pelo autor.

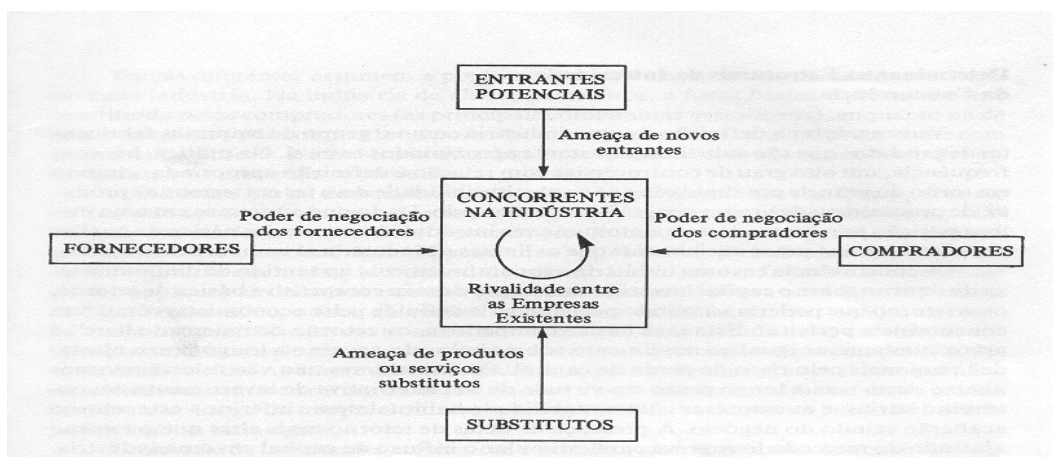
Porter (1986) observa ainda que, para alcançar sucesso com sua prática, a utilização das estratégias genéricas exige habilidades e recursos diferenciados, implicando diferentes

arranjos organizacionais, procedimentos de controle e sistemas criativos, compromisso com o alvo principal, estilos diferentes de liderança e mudanças na cultura da organização.

### 2.3 Análise da estrutura industrial e estratégia competitiva

Para Porter (1986), uma indústria é vista como um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si, sendo a análise da estrutura industrial a base do seu modelo. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, que devem ser observadas e compreendidas quando se analisa uma indústria ou as empresas que dela fazem parte. Cada empresa que compete numa indústria deve possuir uma estratégia competitiva, a qual pode ser desenvolvida por meio de um processo de planejamento ou evoluída através das atividades dos vários departamentos da empresa, determinando a maneira como a empresa competirá, as metas que deverão ser estipuladas e quais as políticas necessárias para realizá-las.

O desenvolvimento da estratégia contempla relacionar a empresa ao seu âmbito de atuação, de modo a compreender a concorrência e, assim, identificar as características estruturais que possibilitam a formulação de estratégias na busca de vantagens competitivas. Desse modo, a rentabilidade de uma indústria está relacionada à sua estrutura, que estabelece as regras da concorrência e que, de acordo com Porter (1986), dependem de cinco forças competitivas, conforme ilustra a Figura 2.



**Figura 2** Forças determinantes da concorrência na indústria  
Fonte: PORTER (1986, p. 23)

Essas cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque têm influência sobre preços, custos e investimentos necessários na mesma, ou seja, os elementos de retorno sobre o investimento.

O poder do comprador influencia os preços que uma indústria pode cobrar da mesma forma que a ameaça de substituição, podendo também influenciar o custo e o investimento, em razão de que compradores poderosos exigem serviços dispendiosos e diversos benefícios.

O poder de negociação dos fornecedores determina o custo das matérias-primas e de outros insumos ao passo que a intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas como produção, pesquisa e desenvolvimento, *marketing* e propaganda e força de vendas.

A ameaça de novos entrantes impõe um limite nos preços e promove uma regulação na demanda de investimentos para deter essas entradas, ao passo que a ameaça de produtos substitutos tem influência nos preços a serem cobrados pela indústria, impondo um teto para estes. Segundo Porter (1986, p. 24), são cinco as forças determinantes da competitividade:

[...] refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. 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.

Assim, a análise das cinco forças competitivas corresponde à busca da melhor posição para a empresa, a partir da qual são identificados os pontos fortes e pontos fracos peculiares a cada situação de mercado, bem como a influência dessas forças na definição das estratégias competitivas. A seguir descreve-se cada uma das forças, uma vez que diversas características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade de cada uma delas.

### 2.3.1 Ameaça de novos entrantes

A ameaça da entrada de novos concorrentes caracteriza-se pela introdução de nova capacidade e novos recursos, além do desejo de abocanhar uma parcela de mercado. Pode resultar também numa redução na rentabilidade das empresas estabelecidas, já que novos

entrantes contribuem para uma queda nos preços e no aumento da demanda por insumos, inflacionando os custos do produto final.

Porter (1986) diz que mesmo a aquisição de uma empresa já existente numa indústria por companhias provenientes de outros mercados deveria ser encarada como uma entrada, ainda que nenhuma entidade nova tenha sido criada. No entanto, os novos proprietários certamente colocarão novas capacidades e recursos, objetivando um aumento na participação de mercado.

A ameaça de entrada numa indústria depende das barreiras estabelecidas pelas empresas já presentes na mesma. Para Porter (1986), as principais fontes de barreiras de entrada são:

- a) economias de escala, que têm relação com os declínios nos custos unitários de um produto à medida que o nível de produção aumenta, obrigando as empresas entrantes a ingressar com produção em larga escala, arriscando-se a uma forte reação das já estabelecidas, ou ingressar em pequena escala, submetendo-se a uma desvantagem de custo;
- b) diferenciação do produto, originada na identificação de uma marca da empresa que desenvolve um sentimento de lealdade em sua clientela, oriunda de esforços passados com publicidade, serviços ao consumidor, nas diferenças dos produtos, ou pioneirismo na indústria;
- c) necessidade de capital, que cria uma barreira de entrada, especialmente se o capital é necessário para ser destinado a atividades de alto risco e irrecuperáveis, como a publicidade inicial e/ou gastos com P&D;
- d) custos de mudança com que se depara o comprador quando muda de um fornecedor para outro;
- e) acesso aos canais de distribuição uma vez que, quanto maior a limitação e o controle desses canais, mais difícil será a entrada na indústria, pois os novos entrantes têm a necessidade de assegurar a distribuição para o seu produto;
- f) desvantagens de custos, independentemente de escala;
- g) política governamental, por meio da qual o governo pode também agir de maneira a limitar, ou, mesmo, impedir a entrada de novas empresas em determinados setores industriais, utilizando controles como licenças de funcionamento e limitação ao acesso de matéria-prima.

Em relação às desvantagens de custos independentes de escala, Porter (1986) afirma que existem algumas vantagens de custos detidas pelas empresas estabelecidas que não podem ser igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o tamanho e as economias de escala obtidas.

Essas vantagens se traduzem nos seguintes fatores: tecnologia patenteada do produto, protegidos por patentes ou por segredo; acesso favorável a matérias-primas; localizações favoráveis, ocupadas pelas empresas estabelecidas antes que as forças de mercado elevem seus preços; subsídios oficiais, concedidos pelos governos às empresas estabelecidas e que em alguns negócios se transformam em vantagens duradouras, e curva de aprendizagem ou experiência.

Para Porter (1986), os efeitos da experiência se refletem na redução dos custos em diversas atividades da empresa, tais como o *marketing*, a produção, a distribuição e, especialmente, naquelas atividades que envolvem alto grau de participação de mão-de-obra em operações e tarefas complicadas.

Além disso, a redução do custo em razão da experiência pode ser incrementada se na indústria houver empresas diversificadas que dividem operações ou funções sujeitas a este tipo de redução com outras unidades da organização, ou caso existam atividades relacionadas na organização a partir das quais pode ser obtida experiência incompleta, mas útil.

### 2.3.2 Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes numa indústria é definida como a disputa por posições entre as empresas atuantes num mesmo mercado, sendo caracterizada pela utilização de estratégias como concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dadas aos compradores. (PORTER, 1986)

As empresas de uma indústria são mutuamente dependentes e os movimentos competitivos de uma resultam em efeitos imediatos nos seus concorrentes, podendo incitá-los à retaliação ou a esforços para conter esses movimentos, o que pode estimular o aprimoramento da indústria como um todo. No entanto, se as ações e reações crescem num processo de escalada, todas as empresas da indústria correm o risco de sofrer as conseqüências e de ficar em situação pior do que a inicial.



A concorrência de preços é altamente instável, e muito provavelmente deixa toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade, uma vez que a redução de preços é facilmente imitada pelos rivais e, uma vez os preços igualados, as receitas de todas as empresas são reduzidas, a menos que a elasticidade-preço da indústria seja bastante alta. Para Porter (1986), é uma consequência da interação de diversos fatores estruturais, entre os quais:

- a) concorrentes numerosos ou bem equilibrados: quando, numa indústria, as empresas que a compõem são em grande número, há maior possibilidade de dissidências; quando existem poucas empresas e com relativo equilíbrio em termos de recursos e porte, isso cria instabilidade, uma vez que elas tendem a lutar entre si, já que possuem os recursos para fortes retaliações; e, quando a indústria é dominada por algumas poucas empresas, as líderes podem impor regras ou coordenar as ações;
- b) crescimento lento da indústria: transforma a concorrência num jogo na busca por uma parcela de mercado para as empresas que procuram expansão, provocando uma situação muito mais instável do que quando a condição é de um crescimento rápido;
- c) custos fixos ou de armazenamento altos: provocam fortes pressões para a satisfação da capacidade em todas as empresas, conduzindo, em muitas ocasiões, a uma rápida escalada na redução de preços, quando existe excesso de capacidade;
- d) ausência de diferenciação ou custos de mudança: leva o comprador a comprar baseado principalmente no preço e no serviço, resultando numa competição intensa nesses quesitos;
- e) capacidade aumentada em grandes incrementos, que pode proporcionar o rompimento do equilíbrio entre oferta e procura da indústria;
- f) concorrentes divergentes, havendo possibilidade de choques ao longo do processo e de dificuldades para chegar a um consenso sobre as regras para a indústria;
- g) grandes interesses estratégicos, tornando a rivalidade muito mais intensa e instável;
- h) altas barreiras de saídas, caracterizadas por fatores econômicos, estratégicos e emocionais, que levam as empresas a se manterem na indústria, mesmo obtendo retorno baixo ou negativo sobre seus investimentos.

### 2.3.3 Ameaça de produtos substitutos

Em termos genéricos, numa indústria todas as empresas estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos e, “quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da empresa”. (PORTER, 1986, p. 39)

A existência de produtos substitutos tende a limitar e a reduzir as taxas de retorno de uma indústria ao forçar o estabelecimento de um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Esses produtos são identificados por meio de pesquisa na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Porter (1986, p. 40) afirma:

Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do *trade-off* de preço-desempenho com o produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos. No último caso, muitas vezes os substitutos entram rapidamente em cena se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em suas indústrias e ocasiona redução de preço ou aperfeiçoamento do desempenho.

A força competitiva dos produtos substitutos representa uma ameaça constante para as empresas estabelecidas numa indústria. Por isso, a análise das tendências revela-se importante na tentativa de suplantar estrategicamente um substituto, ou de planejar uma nova estratégia considerando o substituto como uma força-chave inevitável.

### 2.3.4 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, não importando se a rentabilidade da indústria é comprometida. (PORTER, 1986)

O poder de barganha dos compradores tem dependência direta quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria, em comparação com seus

negócios totais. Um grupo comprador é detentor de grande poder de barganha se forem verdadeiras as circunstâncias a seguir:

- a) o grupo está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas da indústria, refletindo a sua importância para o resultado da mesma;
- b) os produtos adquiridos representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- c) os produtos comprados da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- d) o comprador enfrenta poucos custos de mudança;
- e) o comprador consegue lucros baixos e pressiona por preços mais acessíveis;
- f) os compradores são uma ameaça concreta de integração para trás;
- g) o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- h) o comprador tem total acesso à informação e, com informações corretas, consegue barganhar preços e contestar queixas de fornecedores em relação a inviabilidades na negociação.

### 2.3.5 Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer seu poder de negociação sobre as empresas de uma indústria ao ameaçar com a elevação nos seus preços ou a redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos, podendo com isso comprometer a rentabilidade de uma indústria que seja incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Segundo Porter (1986), um grupo fornecedor é poderoso se existem as seguintes circunstâncias:

- a) grupo dominado por poucas empresas e mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- b) fornecedor não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos;
- c) a indústria compradora não é um cliente importante para o fornecedor;
- d) o produto dos fornecedores é insumo importante para o negócio do comprador, especialmente se o insumo não é armazenável e não há substitutos;
- e) produtos são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- f) grupo de fornecedores é uma ameaça real de integração para frente.

Para Porter (1986, p. 44), “as condições que determinam o poder dos fornecedores não só estão sujeitas a mudanças como com frequência estão fora do controle da empresa.” No entanto, a empresa compradora pode, por vezes, melhorar sua posição pela estratégia, aumentando a ameaça de integração para trás e buscando eliminar custos de mudança, entre outras atitudes.

Após diagnosticar as forças que afetam a concorrência numa indústria e as suas causas básicas, a empresa pode identificar seus pontos fortes e seus pontos fracos em relação à indústria na qual está inserida. Reúne, igualmente, condições de elaborar uma estratégia competitiva, por meio da qual assume posições ofensivas ou defensivas, criando meios que possibilitem defesa contra as forças competitivas, objetivando um maior retorno sobre o investimento realizado.

Segundo Porter (1986), para alcançar uma posição defensável, algumas abordagens são possíveis, entre as quais: (1) posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente das forças competitivas; (2) influenciar no equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, melhorando a posição relativa da empresa; (3) antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, desse modo, a mudança pela escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Na abordagem do posicionamento considera-se a estrutura da indústria e ajustam-se os pontos fortes e os pontos fracos da empresa a essa estrutura, uma vez que o conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas destacará as áreas em que deve concorrer e as que deve evitar.

Ao procurar influenciar o equilíbrio, a empresa pode estabelecer uma estratégia de característica ofensiva, direcionada a realizar algo mais do que simplesmente enfrentar as forças competitivas, ou seja, procura alterar suas causas. O equilíbrio de forças é, em parte, resultado de fatores externos e também, em parte, passível de controle pela empresa.

Por essa razão, além das inovações e investimentos realizados para buscar o equilíbrio da indústria, a análise estrutural é utilizada para identificar os fatores básicos que orientam a concorrência na mesma. Conseqüentemente, essa análise identifica os pontos em que a ação estratégica utilizada para influenciar no equilíbrio proporcionará maior retorno.

## 2.4 Competitividade

A rápida difusão de novas tecnologias e técnicas de produção, aliadas ao crescente processo de globalização, provocou profundas alterações na economia mundial, redefinindo os fatores determinantes da competitividade, ocasionando o surgimento de novas empresas de sucesso e tornando ultrapassadas aquelas que não possuem capacidade de evolução e adaptação ao novo ambiente, ou seja, definem-se novos critérios para a competitividade industrial. (FERRAZ et al., 1995)

Segundo Porter (1986), aliam-se a esse ambiente globalizado outros elementos (compostos pelas cinco forças que dirigem a concorrência na indústria) num ambiente mais restrito, que dificultam e tornam ainda mais acirrada a competição numa indústria.

A competitividade, desse modo, é uma preocupação que mantém ocupados os setores produtivos e governos do mundo todo, buscando, incessantemente, a adoção de estratégias que possibilitem a obtenção e manutenção de vantagens competitivas, tanto em âmbito interno como no externo. Conceitualmente, a competitividade não é apreendida da mesma forma pelos autores que tratam do tema. As diferenças resultam de bases teóricas, de percepções da dinâmica industrial e, até, de ideologias diferentes, que têm implicações sobre a avaliação da indústria e sobre as propostas de política formuladas. (HAGUENAUER, 1989)

A competitividade pode ser interpretada como a dinâmica do mercado interno, no qual algumas empresas líderes mantêm-se na liderança da estrutura industrial, e até mesmo avançam, em razão de capacitações de ordem técnica, econômica e financeira; ou, ainda, como a inserção da organização no mercado internacional, com manutenção ou até ampliação na participação.

Kupfer (1991) diz que o conceito de competitividade pode ser visto dos pontos de vista micro e macroeconômico. No primeiro, as definições de competitividade estariam centradas na empresa, associadas à aptidão de uma firma no projeto, produção e vendas de um determinado produto em relação aos seus concorrentes. No enfoque macroeconômico a competitividade é vista como a capacidade de economias nacionais apresentarem certos resultados econômicos, em alguns casos puramente relacionados com o comércio internacional e, em outros, de maior amplitude com a elevação do nível de vida e o bem-estar social da população.

Pode-se entender então, que a elevação do nível de vida de uma população está intrinsecamente relacionado ao desenvolvimento econômico de uma nação e que essa situação

somente pode ser alcançada por meio de um aumento da produtividade e da maneira como são utilizados os seus recursos, que, por sua vez, depende da capacidade de sua indústria em inovar e se aperfeiçoar.

Ferraz et al. (1995) consideram a existência de duas famílias de conceitos de competitividade: na primeira, a competitividade é observada como um desempenho (a competitividade revelada); na segunda, é vista como eficiência (a competitividade potencial).

Na visão do desempenho, a competitividade expressa-se pela participação no mercado alcançada por uma empresa num determinado momento do tempo. O seu indicador mais imediato, especialmente na competitividade internacional, seria a participação das exportações da empresa ou da indústria (ou nação) no comércio internacional.

Por essa ótica, “é a demanda do mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de *marketing* que as mesmas tenham realizado.” (FERRAZ et al., 1995, p. 2). Assim, a competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza fatores como preço e não preço, os quais incluem qualidade de produtos e de fabricação, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos.

Na visão da eficiência, a competitividade é buscada para de alguma maneira traduzi-la por meio da relação insumo/produto praticada pela empresa, ou seja, na capacidade que a empresa possui de transformar insumos em produtos com o máximo de rendimento. A competitividade é associada, então, à capacidade de uma empresa ou indústria em produzir bens com maior ou menor eficácia que a da concorrência, sendo os indicadores baseados em comparativos de custos e preços, coeficientes técnicos ou produtividade dos fatores, em termos das melhores práticas observadas na indústria internacional. Nessa visão “é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade.” (FERRAZ et al., 1995, p. 2)

Aqui, a competitividade é uma variável *ex-ante*, ou seja, reflete o grau de capacitação detido pelas empresas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. O desempenho obtido no mercado seria uma consequência dessa capacitação, entendendo-se que, em última instância, o domínio das técnicas mais produtivas é o que habilita uma empresa a competir com sucesso. Em outras palavras, o domínio dessas técnicas representa a causa efetiva da competitividade.

A competitividade, para Ferraz et al. (1995, p. 3), é definida como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou

conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.” Observam ainda que, de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência na produção são resultados da capacitação acumulada pelas empresas, o que, por seu turno, reflete as estratégias competitivas adotadas em razão de suas percepções quanto ao processo da concorrência e ao ambiente econômico no qual estão inseridas.

Assim, ao contrário de ser entendida como uma característica inerente de um produto ou de uma empresa, “a competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. Um padrão de concorrência, por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico.” (FERRAZ et al., 1995, p. 3)

Kupfer (1991) observa que os conceitos de desempenho e eficiência são insuficientes para uma discussão sobre competitividade visto que ambos se reduzem à mensuração em pontos distintos da seqüência intertemporal dos resultados das diferentes estratégias competitivas adotadas pelas empresas. E acentua (1991, p. 1): “A noção de competitividade não pode prescindir de fundamentos microeconômicos genéricos, que sejam pertinentes com suas particularidades enquanto objeto analítico.”

Ferraz et al. (1995) consideram quatro áreas de competência empresarial para efeito da análise da competitividade:

- a) atividades de gestão: na qual se incluem as tarefas administrativas típicas de empreendimentos industriais, o planejamento estratégico, o suporte à tomada de decisão, as finanças e o *marketing*;
- b) atividades de inovação: representadas pelos esforços de P&D de processos e de produtos (interna e externamente) e transferência de tecnologias;
- c) atividades de produção: entre as quais a diversidade de recursos manejados na atividade manufatureira propriamente dita;
- d) recursos humanos: que inclui o conjunto de condições que caracterizam as relações de trabalho e envolvem os diversos aspectos que influenciam a produtividade, qualificação e flexibilidade da mão-de-obra.

Consideram ainda que, em cada instante do tempo uma empresa detém um nível de capacitação e apresenta um certo nível de desempenho competitivo determinado pela acumulação das capacitações, que estão em constante mutação; por esse motivo, muito dificilmente uma organização apresenta capacitação homogênea em todas as dimensões.

Desse modo, a procura por novas capacitações é vista como um processo permanente, em razão da depreciação dos recursos com o passar do tempo e que necessitam de reposição, ou porque se tornam ultrapassados, em virtude do aparecimento de inovações em processos e produtos. Essa procura incessante é que conduz a empresa a optar por estratégias que permitam ampliar as suas capacitações em determinadas direções. Do mesmo modo, a capacitação acumulada restringe a adoção de estratégias equivocadas, uma vez que somente se podem adotar estratégias quando se possuem as competências necessárias. Sobre isso, Ferraz et al. (1995, p. 5) afirmam que:

[...] a firma pode não estar capacitada para adotar estratégias desejadas porque esse é um processo cumulativo que envolve aprendizado e, portanto, exige tempo, e que para ser acelerado implica em geral o aporte de recursos adicionais desproporcionalmente grandes.

Como a adoção de uma ou mais estratégias tem por objetivo ampliar as capacitações, de modo a adequá-las às metas de desempenho da empresa, a decisão estratégica envolve avaliações de duas ordens: (1) a estratégia deve ser factível, dependendo basicamente da capacitação acumulada, do potencial financeiro, do tempo de preparação, do tempo de maturação e das economias e deseconomias dinâmicas existentes; (2) a estratégia deve ser economicamente atrativa, sendo determinada pelo balanço dos investimentos em relação aos riscos e retornos.

Em relação à avaliação da atratividade econômica, Ferraz et al. (1995, p. 6) observam: “Como as estratégias competitivas não rendem frutos imediatamente, a avaliação de atratividade depende de percepções do empresário quanto a um futuro que é em grande parte influenciado pelas condutas das empresas concorrentes.”

As empresas elaboram e revisam suas estratégias competitivas baseadas em avaliações de fatores críticos para o sucesso competitivo no presente e percepções sobre a situação futura e, apesar da amplitude do conjunto de formas possíveis de competição, em cada mercado predomina uma ou um subconjunto dessas formas como fatores críticos de sucesso competitivo. Essas predominâncias nas formas dominantes de competição constituem o padrão de concorrência de um setor e, de acordo com Ferraz et al. (1995), o desempenho de uma empresa ou indústria é determinado por alguns fatores, classificados em três grupos: empresariais, estruturais e sistêmicos.



### 2.4.1 Fatores empresariais

Os fatores empresariais são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados por meio de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório, sendo considerados internos à empresa.

Referem-se, essencialmente, às vantagens competitivas acumuladas pelas empresas e às estratégias de ampliação dessas vantagens por elas adotadas, abrangendo as quatro áreas de competência: a eficácia da gestão da estratégia de posicionamento da empresa, a capacidade tecnológica em processos e produtos, a capacidade produtiva e os recursos humanos. Essas quatro áreas e suas atividades estão mais bem visualizadas no Quadro 3.

<p style="text-align: center;"><b>Gestão</b> Marketing Serviços de pós-venda Finanças Administração Planejamento</p>	<p style="text-align: center;"><b>Inovação</b> Produto Processo Transferência de tecnologia</p>
<p style="text-align: center;"><b>Produção</b> Atualização de equipamentos Técnicas organizacionais Qualidade</p>	<p style="text-align: center;"><b>Recursos humanos</b> Produtividade Qualificação Flexibilidade</p>

**Quadro 3** Fatores empresariais determinantes da competitividade

Fonte: FERRAZ et al. (1995, p. 11). Adaptado pelo autor.

Numa gestão empresarial voltada à competição, as estratégias devem ser direcionadas e aderentes ao padrão de concorrência que tem relevância para a organização, sendo necessário realizar investimentos em capacitações que assegurem um desempenho coerente com os fatores críticos de sucesso. De acordo com Ferraz et al. (1995), essas capacitações estão relacionadas à inovação, à produção e aos recursos humanos, descritas na seqüência:

- a) as estratégias que têm o foco na inovação tecnológica são consideradas o núcleo comportamental das empresas verdadeiramente competitivas, já que por meio das inovações as empresas objetivam a busca de novos mercados, a introdução de novos produtos e processos, a redução de *lead times*, entre outros;

- b) a capacidade produtiva está estreitamente ligada às transformações tecnológicas e tem relação direta com a qualidade daquilo que é produzido, à flexibilidade e à rapidez da entrega, bem como à racionalização dos custos de produção;
- c) as relações das empresas e a força de trabalho, por sua vez, têm passado por reformulações no sentido da definição e implementação dos princípios de organização e operação de processos de trabalho.

Em relação aos recursos humanos, Ferraz et al. (1995) observam que as novas formas estruturais na cadeia de comando das empresas ganham espaço em razão da perda de competitividade patrocinada pelo modelo, superado, baseado em estruturas hierárquicas verticais rígidas.

Assim, em virtude dos desafios impostos pela crescente competição no mercado, os trabalhadores são convidados a atuar ativamente na organização, participando dos processos de decisão, com o que entra em cena a multifuncionalidade, característica fundamental para o êxito das ações, uma vez que existe a necessidade do conhecimento de todo o processo produtivo para que seja valorizada a capacidade criativa de solução de problemas.

#### 2.4.2 Fatores estruturais

Os fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pelo processo de concorrência, estando essa capacidade de intervenção somente parcialmente sob sua área de influência, ou seja, esses fatores se referem à indústria ou ao complexo industrial, apresentando especificidades setoriais mais definidas, já que têm sua importância diretamente relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada indústria.

De acordo com Ferraz et al. (1995), esses fatores são representados pelas características do mercado, pela configuração da indústria e pelo regime de incentivos e regulação da concorrência, discutidos a seguir.

Em termos de mercado, o dinamismo do mesmo é, com certeza, um dos principais fatores indutores de competitividade. Mercados dinâmicos, ao estimular seus investimentos, asseguram uma alta taxa de renovação de equipamentos, métodos e processos de produção, que, junto com as economias de escopo e de escala, proporcionam um crescimento

sustentado da produtividade da indústria. Ferraz et al. (1995) observam que o crescimento puramente quantitativo do mercado não constitui condição para assegurar competitividade.

Fatores qualitativos ligados ao elevado grau de exigência dos consumidores favorecem, igualmente, a competitividade no mercado. Esses fatores são importantes pelo fato de que consumidores com alto grau de informação e poder aquisitivo significativo têm a sua parcela de contribuição na definição de padrões de qualidade e desempenho dos produtos, conduzindo as empresas à adoção de estratégias competitivas de permanente acumulação de capacitação, além da busca sem tréguas pela melhoria da eficiência.

A presença sistemática no mercado internacional é outro fator que caracteriza competitividade, uma vez que proporciona à empresa uma convivência com uma ampla variedade de clientes, normalmente com níveis de exigência mais elevados e que são disputados por uma massa maior de concorrentes. Esse ambiente altamente competitivo favorece o aprendizado, ampliando a capacidade de ajustamento às transformações do padrão de consumo.

Na configuração da indústria incluem-se algumas tendências, entre as quais: progresso técnico, especialmente para produtos e processos; intensidade do esforço de P&D; oportunidades de avanços tecnológicos; grau de concentração; verticalização e diversificação do setor; distribuição da produção e adequação da infra-estrutura física e relacionamento com fornecedores, usuários e concorrentes.

As alterações nos padrões de concorrência resultantes do surgimento de novas fontes de competitividade, como a utilização de novos processos organizacionais e a crescente introdução da microeletrônica na produção, conduzem a movimentos diferenciados de ajuste das configurações industriais. A essas novidades soma-se a perda de importância de vantagens competitivas tradicionais, como a disponibilidade de recursos naturais e a mão-de-obra barata, em alguns casos.

Nos setores industriais de elevada intensidade de capital as empresas escolheram processos de recentragem, especializando-se em linhas de produtos afins no que se refere à base tecnológica ou à área de comercialização, ao invés de se dispersar em diversos produtos que, embora possam ser lucrativos isoladamente, apresentam baixa sinergia. Essa diminuição na oferta proporciona às empresas concentrar a capacitação tecnológica e financeira acumulada, explorando as vantagens competitivas de que dispõem. (FERRAZ et al., 1995)

Já, nos setores em que a intensidade de capital é menor, a formação de redes cooperativas horizontais é a solução encontrada para fazer frente aos custos com formação de mão-de-obra, P&D, inovações de processos, entre outros. Esse compartilhamento proporciona

às empresas disponibilizarem recursos essenciais para operar em condições competitivas, uma vez que isoladamente não teriam acesso. Da mesma forma, a configuração industrial competitiva mostra um aumento da cooperação vertical, com a formação de amplas parcerias entre produtores, fornecedores, clientes e instituições voltadas à pesquisa tecnológica, criando uma estrutura adequada para o incremento da competitividade em todos os elos da cadeia produtiva.

Como fator estrutural, no regime de incentivos e regulação da concorrência estão inseridos: o grau de rivalidade entre os concorrentes, a existência de barreiras tarifárias ou não-tarifárias ao comércio exterior, a estrutura de incentivos e tributos à produção e ao comércio exterior e a efetividade da regulação das práticas desleais da concorrência.

Em ambientes de alta rivalidade entre as empresas a competitividade é favorecida, uma vez que essas constantemente são colocadas à prova, na busca de esforços de melhoria da eficiência produtiva, inovação em produtos e métodos de produção. Essa busca incessante pela inovação nada mais é que a busca pelo pioneirismo, com a introdução de novos produtos e novos processos. Sendo eficazes, o regime de incentivos e a regulação proporcionam às empresas fortalecimento no mercado, pois o primeiro busca aumentar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios impostos pela economia e a segunda, condicionar as condutas das empresas em direções socialmente desejáveis. (FERRAZ et al., 1995)

#### 2.4.3 Fatores sistêmicos

Os fatores sistêmicos são aqueles externos às empresas e sobre os quais elas detêm pouca ou nenhuma possibilidade de intervir ou influenciar. Esses fatores podem condicionar os níveis de eficiência e os padrões de qualidade de empresas industriais instaladas num país.

Possas (1996) propõe três níveis hierárquicos para os mesmos: (1) fatores que estimulam a criação e consolidação de um ambiente competitivo; (2) fatores que provêm de externalidades à competitividade empresarial; (3) fatores político-institucionais.

Os primeiros são vistos como condição essencial para que os mercados consigam prover a necessária seletividade para o aumento da eficiência produtiva, alocativa e, especialmente, a eficiência inovativa, gerando, por conseqüência, a eficiência econômica do sistema como um todo; os segundos abrangem condições infra-estruturais, como transporte, energia e comunicações e qualificação da mão-de-obra; os terceiros estão ligados às políticas

de governo que afetam a configuração do ambiente econômico de atuação das empresas e no qual formulam as suas estratégias.

Para Ferraz et al. (1995), os fatores sistêmicos têm alguns determinantes, assim tipificados: macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

Os determinantes macroeconômicos são compostos por taxas de câmbio, taxas de juros, oferta de crédito, taxa de crescimento do produto interno, política salarial, entre outros. Podem ser divididos em três grupos, de acordo com Ferraz et al. (1995): os que dizem respeito ao regime cambial; os relacionados às políticas de regulação macroeconômica e seus resultados em termos de nível e estabilidade das taxas de inflação e de crescimento do produto interno e aqueles que se referem à natureza e características do sistema de crédito da economia.

O regime cambial da economia torna-se um importante determinante da competitividade industrial, especialmente no que se relaciona ao nível e à variação da taxa de câmbio real efetiva, que exerce papel de extrema relevância na determinação da rentabilidade do setor exportador. A estabilidade macroeconômica interna, pelo controle do processo inflacionário tem também importante papel, sendo vista como condição para minimizar os custos decorrentes da incerteza e permitir projeções de prazo mais longo pelas empresas, o que resulta em formulação de estratégias mais agressivas de inovação e conquista de novos mercados.

Por sua vez, o crescimento contínuo do produto interno bruto beneficia as empresas com as economias de escala e de aprendizado, oriundas de mercados internos em constante expansão, o que conduz a um incremento na competição industrial pela contínua renovação e permanente introdução de inovações.

O sistema de crédito da economia tem características que dependem do desempenho macroeconômico, muito especialmente em relação ao controle da inflação, e ganham importância para a competitividade industrial especialmente no que diz respeito à disponibilidade de financiamentos de projetos de longo prazo de maturação e de alto risco, característica de investimentos tecnológicos de maior intensidade.

Os determinantes político-institucionais, por sua vez, constituem-se de: política tributária e tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico e poder de compra do governo, que envolve o conjunto de instituições, políticas e práticas, por meio das quais o Estado se relaciona com o setor industrial. O efeito desse relacionamento para a competitividade pode ser benéfico ou maléfico, de acordo com as tendências inovativas e o panorama econômico

internacional que prevalecem em dados momentos, ou seja, políticas determinadas para um certo momento podem ser altamente positivas para a competitividade, porém altamente contraproducentes e de pouca relevância num novo contexto.

Os determinantes legal-regulatórios têm a sua composição baseada em políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor, além da regulação do capital estrangeiro. O papel do Estado é mais passivo, preponderantemente regulatório, mas afeta o ambiente competitivo por meio de algumas políticas e determinações legais e de regulação, como as elencadas acima.

As políticas de defesa do consumidor, da concorrência e do meio ambiente afetam significativamente a competitividade industrial ao garantirem um alto grau de contestabilidade nos diversos mercados e pelo seu efeito de promover e estimular certas estratégias das empresas e, ao contrário, de coibir e controlar outras. Segundo Ferraz et al. (1995), o aprimoramento dessas políticas regulatórias parece ter se mostrado um importante mecanismo de estímulo para o aumento da eficiência na produção, além da melhoria tecnológica tanto em processos como em produtos da indústria local.

Os determinantes infra-estruturais têm por base a disponibilidade, a qualidade e o custo de energia, transportes, comunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos. A disponibilidade de energia regular e confiável, aliada a uma rede de transportes moderna, integrada e eficiente, afeta para baixo os custos de todo o sistema industrial.

Além disso, a qualidade, o baixo custo e a disponibilidade de uma rede de comunicações são considerados fatores estratégicos importantíssimos para a competitividade da indústria, bem como uma necessidade para o acesso a novos mercados, tanto internos quanto externos, sendo necessário, portanto, que os determinantes infra-estruturais tenham permanentes investimentos em melhorias e modernização, sob pena de não se proporcionar à indústria local condições de competir em mercados mais avançados.

Os determinantes sociais envolvem os sistemas de qualificação da mão-de-obra, políticas educacionais, trabalhistas, seguridade social e padrão de vida dos consumidores. A importância das condições sociais num ambiente competitivo é revelada pelos níveis de produtividade e qualidade dos produtos, que dependem fortemente do nível de educação e da qualificação da mão-de-obra, as quais, quando estão em níveis mais altos, proporcionam a incorporação de inovações tecnológicas sem maiores traumas.

As relações trabalhistas, por sua vez, contribuem significativamente para a competitividade. Em ambientes onde a cooperação entre patrões e empregados é estimulada, existindo um envolvimento maior da força de trabalho nas decisões da empresa, pode haver

influência positiva no sentido da criação de um clima que favoreça a introdução de inovações. Ao mesmo tempo, aproveitam-se as economias de aprendizado acumuladas pelos próprios trabalhadores, que se traduzem em redução de paradas e defeitos, em reorganização de tarefas, entre outras.

Ferraz et al. (1995) observam que, em relação aos efeitos sobre a competitividade proporcionados pelo padrão de vida da população e a distribuição de renda, isso se reflete na medida em que a dimensão e o grau de sofisticação do mercado consumidor interno é afetado. Padrões relativamente altos e com renda não muito desigual resultam em consumidores exigentes e sofisticados, indutores de alta produtividade, oriundos de economias de escala e elevados níveis de qualidade, o que, por sua vez, contribui para a competitividade da indústria local.

Por último, os determinantes internacionais referem-se ao impacto das principais tendências da economia mundial e da forma de ingresso internacional na economia local, tanto produtiva quanto financeiramente, incluindo-se nesta classe: as tendências do comércio global; os fluxos internacionais de capitais, de investimentos de risco e de tecnologia; as relações com organismos multilaterais e os acordos internacionais.

Numa dimensão produtiva, as tendências dos fluxos do comércio internacional e dos investimentos externos diretos são determinadas pela interação entre as trajetórias do progresso técnico e da concorrência oligopolista global.

Numa dimensão financeira, são consideradas as principais tendências dos movimentos internacionais de capital financeiro relativos à direção, natureza, modalidade e condições de acesso aos fluxos de financiamento externo.(FERRAZ et al., 1995)

Por sua vez, o ritmo e a direção do fluxo de investimento externo direto são fatores decisivos no que se refere à incorporação de progresso técnico na economia local, uma vez que a principal fonte de introdução de inovações de produtos e de processos provém das empresas multinacionais, cuja presença conduz a uma dinamização do processo competitivo, incentivando o aprimoramento das estratégias competitivas das organizações locais.

## **2.5 Padrão de concorrência**

Uma vez que as empresas procuram, a todo o momento, adotar estratégias que as capacitem a concorrer, os padrões de concorrência são influenciados pelas características

estruturais e comportamentais do ambiente competitivo no qual a empresa está inserida. Essas características podem se referir ao seu setor econômico ou mercado de atuação ou ao próprio sistema econômico.

Segundo Ferraz et al. (1995), no primeiro grupo estão incluídas as complementaridades tecnológicas, as restrições ou estímulos associados ao fluxo de mercadorias e de serviços, entre outros fatores que decorrem da interdependência entre firmas ou setores em concorrência. No segundo estão as disponibilidades de infra-estrutura, de recursos financeiros, de recursos humanos, o conjunto de leis, o sistema de planejamento, a política industrial, os instrumentos de fomento e outras características associadas ao ambiente macroeconômico e institucional onde as empresas estão inseridas.

Considerando essas características, Kupfer (1991, p. 10) sugere um conceito de padrão de concorrência:

Em cada espaço de competição (mercado ou indústria, região, nação) vigoraria um padrão definido como um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes nesse espaço. O universo de formas possíveis de concorrência engloba preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação do produto e outras. O padrão de concorrência seria, portanto, um vetor particular, contendo uma ou mais dessas formas, vetor esse resultante da interação das forças concorrencias presentes no espaço de competição (as características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas que nele atuam).

Para Ferraz et al. (1995), os padrões de concorrência apresentam duas características que são decisivas na avaliação da competitividade: são particulares de cada setor da estrutura produtiva e são mutáveis no tempo.

Na primeira característica, a natureza do setor, que é específica dos padrões de concorrência, faz com que cada tipo de vantagem competitiva tenha importância variável e níveis diversos de oportunidade em cada mercado. Na segunda, os padrões de concorrência se ajustam às modificações tecnológicas e organizacionais da indústria e também ao ambiente econômico de modo geral. Essa característica é importante pelo modo e pelo ritmo em que ocorre a evolução para a manutenção ou aquisição de novas vantagens competitivas.

A competitividade pode, então, ser entendida como um fenômeno relacionado com o padrão de concorrência vigente num mercado específico, no qual a competitividade é a adequação das estratégias adotadas pela empresa em relação ao padrão de concorrência vigente na indústria considerada. Desse modo, o padrão de concorrência é a variável



determinante e a competitividade é a variável determinada ou de resultado. (FERRAZ et al., 1995)

A rápida difusão, em âmbito internacional, das novas tecnologias e das inovações relacionadas à organização da produção promoveu, em ritmo ininterrupto, uma elevação dos padrões de eficiência da indústria mundial, trazendo implicações sobre a competição global, delimitando novos espaços para a concorrência e acelerando o ritmo de inovações, encurtando o ciclo de vida dos produtos e processos. Nesse novo ambiente, a qualidade do produto, a flexibilidade, a rapidez de entrega, a inovação e a racionalização dos custos de produção têm predominância, definindo, por consequência, novos critérios para a competitividade industrial.

Seguindo essa tendência, o ritmo e a intensidade dos esforços variam em cada setor industrial e são limitados pela natureza da tecnologia e do mercado, pelas relações interindustriais e pelos condicionantes macroeconômicos.

Para melhor compreender os padrões de concorrência vigentes em diversos setores industriais, para efeitos de análise, Ferraz et al. (1995) propõem a convergência para quatro grupos:

- a) indústrias produtoras de *commodities*;
- b) indústrias produtoras de bens duráveis e seus fornecedores;
- c) indústrias tradicionais;
- d) indústrias produtoras de bens difusores de progresso técnico.

No grupo das produtoras de *commodities* participam as indústrias de processo contínuo que elaboram produtos homogêneos em grande tonelagem e que, por características do sistema de comercialização, têm seus preços fixados em bolsas internacionais de mercadorias. Como características comuns a essas indústrias se observam regras similares em relação do modo como as empresas competem em seus mercados; às trajetórias futuras de evolução e à elevada participação no mercado detida por um pequeno número de empresas.

Esta última característica é típica das estruturas de mercado do oligopólio homogêneo, prevalecendo pequena diferenciação de produtos e elevadas escalas técnicas da produção, relativamente aos demais ramos da indústria. (FERRAZ et al., 1995)

As empresas estabelecidas nesse setor precisam estar aptas a explorar ao máximo todas as fontes redutoras de custos, operando processos com tecnologia atualizada constantemente e apresentando processos de gestão da produção com excelência, por meio da montagem de sistemas eficientes de abastecimento de matérias-primas e dispondo, igualmente, de uma logística adequada para a movimentação daquilo que produzem.

O grupo das indústrias produtoras de bens duráveis e seus fornecedores incorporam inovações diversas, como novos produtos, processos, matérias-primas, métodos de suprimento, entre outros. Em geral, essas inovações, antes de se difundir pela economia como um todo, são introduzidas primeiramente naquelas indústrias que precisam e dependem do avanço tecnológico em suas atividades, como a indústria automobilística, a indústria de eletroeletrônicos e seus fornecedores.

Essas indústrias conseguem refletir bem para os demais setores da economia a importância das inovações tecnológicas para o bom desempenho de uma organização, mostrando que os mais competitivos são aqueles capazes de diferenciar produtos comandando a produção e montagem em grandes volumes de uma vasta quantidade de componentes, conseguindo vantagens com economias de escala e de escopo.

Nessa indústria, a estrutura que prevalece é o oligopólio diferenciado e concentrado que apresenta grande concentração econômica. É aqui que as empresas procuram vantagens produzindo grandes volumes de produtos diferenciados. Essa característica de diferenciação dos produtos leva a que a indústria procure atrair sua clientela através de diversos atributos, entre os quais se destacam o preço, a marca, a tecnologia presente e a assistência técnica.

Além disso, para amortizar com maior rapidez os altos custos envolvidos no desenvolvimento de produtos, as empresas pertencentes a esta indústria têm por necessidade explorar mercados mais amplos, que proporcionem o retorno do investimento no mais breve espaço de tempo possível.

O grupo das tradicionais abriga aquelas indústrias identificadas pela manufatura de produtos com menor conteúdo tecnológico e destinados ao consumo final, correspondendo a atividades que, historicamente, foram as primeiras a se organizar industrialmente, como alimentação, têxtil e vestuário. São consumidoras de inovações geradas em outros setores industriais e, muitas vezes, em razão do pequeno porte da empresa, existe a dificuldade de incorporar essas inovações, surgindo com frequência alianças de cooperação horizontal entre as mesmas como forma de se beneficiar dos avanços tecnológicos.

A atuação dessas empresas em mercados segmentados é, em geral, regra e uma de suas características mais marcantes, uma vez que essa segmentação tem relação direta com a estrutura de renda do público consumidor de um determinado mercado. Para a competitividade, em razão desse fator, a importância de atributos como preço, marca e adequação ao uso irá variar de acordo com a renda do consumidor.

Segundo Ferraz et al. (1995), esse setor industrial é extremamente sensível a movimentos na demanda. Essa sensibilidade pode ser verificada de duas maneiras, que têm

implicação sobre a capacidade de produção: em uma, as empresas têm de realizar esforços para se impor no mercado e, uma vez bem sucedidas, precisam cumprir os prazos de entrega; na outra, existe a submissão a sazonalidades, que resultam em picos temporais de produção.

As facilidades de expansão da capacidade de produção proporcionam, em prazos relativamente curtos, o atendimento a esses movimentos da demanda. Assim, o investimento das empresas desse setor industrial é, efetivamente, reativo à demanda e, apesar dos esforços de se impor ao mercado, a posição competitiva é definida, em grande parte, pela eficiência e pela eficácia da gestão.

O grupo das indústrias produtoras de bens difusores de progresso técnico é formado pelos setores que constituem a principal fonte de progresso técnico para o restante da indústria, sendo a sua presença na estrutura industrial indispensável para o avanço significativo na competitividade e para a elevação dos níveis de eficiência e produtividade da indústria como um todo.

Este grupo se diferencia dos demais especialmente pela existência de intensa segmentação tecnológica dos mercados, onde cada empresa concorre diretamente somente com outras poucas empresas, já que os produtos têm aplicações muito específicas. Nesses setores, o padrão de concorrência é definido, em grande parte, pela capacidade de inovar e atender segmentos de mercado.

Em razão da capacidade de inovar ser um fator crítico de sucesso competitivo e do aumento crescente dos custos das atividades de P&D, têm se tornado comum as associações para a realização de pesquisas, caracterizando-se as alianças tecnológicas como maneira de reduzir custos e manter um relacionamento mais efetivo entre empresas e centros de pesquisa públicos e privados.

Com poucas empresas disputando clientes por meio da diferenciação de produtos com base nas inovações tecnológicas, de acordo com Ferraz et al. (1995), a estrutura de mercado que mais se aproxima desses setores é o oligopólio diferenciado, por dois motivos principais: a concorrência econômica se deve à prevalência de segmentação técnica dos mercados e a natureza dos processos produtivos, nos quais elevadas escalas técnica e econômica não constituem imperativos para a competitividade, como no caso da produção de duráveis.

O Quadro 4 mostra a classificação dos grupos industriais, os segmentos de atuação e os setores aos quais pertencem as atividades industriais. A indústria de máquinas agrícolas, objeto deste estudo está, segundo esses autores, enquadrada no setor de bens difusores de progresso técnico.

<b>Grupo industrial</b>	<b>Segmento de atuação</b>	<b>Setor industrial</b>
<b>Bens commodities</b>	-Insumos metálicos  -Química básica  -Agroindústrias de exportação -Celulose e papel	-Minério de ferro -Siderurgia -Alumínio -Petróleo -Petroquímica -Fertilizantes -Óleo e farelo de soja -Suco de laranja -Celulose -Papel
<b>Bens duráveis e seus fornecedores</b>	-Automotivo  -Eletroeletrônico	-Automobilístico -Autopeças -Bens eletrônicos de consumo
<b>Bens tradicionais</b>	-Agroindústrias de alimentação -Têxtil  -Calçados -Mobiliário	-Abate -Laticínios -Têxtil -Vestuário -Calçados de couro -Móveis de madeira
<b>Bens difusores de progresso técnico</b>	-Equipamentos eletrônicos  -Equipamentos eletromecânicos	-Computadores -Equipamentos para telecomunicação -Automação industrial -Máquinas-ferramenta -Máquinas agrícolas -Equipamentos para energia elétrica

**Quadro 4** Classificação dos grupos industriais

Fonte: FERRAZ et al. (1995, p. 49)

### 2.5.1 A relação indústria e mercado

A indústria pode ser definida como um grupo de empresas cujos interesses estão focados na produção de mercadorias consideradas substitutas próximas entre si e, uma vez que são fornecidas a um mesmo mercado, determinam um ambiente competitivo em maior ou menor grau. A indústria é o foco primário das forças competitivas e sua estrutura é que condiciona a conduta e a atuação da empresa.

Segundo Bain (1959), de modo geral, pode-se reconhecer que as empresas de qualquer setor tendem a pertencer a alguns subgrupos, nos quais os produtos são facilmente substituíveis entre si e relativamente substituíveis pelos produtos produzidos pelas demais empresas de outros subgrupos. Dentro de cada subgrupo existe também um grupo de vendedores que se encontra, potencialmente, competindo diretamente com os demais, em grau maior ou menor. O mesmo autor afirma ainda:

Um subgrupo deste gênero pode ser considerado como uma “indústria”: concretamente, um grupo de vendedores de produtos facilmente substituíveis entre si que se colocam à disposição de um grupo comum de compradores. Quando ocorrem estas condições, as firmas pertencem a uma mesma indústria, ainda que estejam inseridas em diversas indústrias, seja porque fabriquem diferentes produtos ou porque atendam a grupos distintos de compradores. (BAIN, 1959, p. 22-23)

O mercado, segundo Kotler (1998, p. 31), “consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.” Essa é uma visão de *marketing* conforme o próprio autor deixa claro pela afirmação a seguir:

Tradicionalmente, “mercado” era o local onde compradores e vendedores se reuniam para trocar seus bens, como na praça de um vilarejo. Os economistas usam o termo mercado para se referirem a um grupo de compradores e vendedores que transacionam em torno de um produto ou classe de produtos; daí o mercado de moradia, mercado de grãos e assim por diante. Entretanto, os especialistas de *marketing* vêm os vendedores como constituindo a indústria e os consumidores, o mercado. (KOTLER, 1998, p. 31).

Por sua vez, Bain (1959) define o mercado como um grupo de compradores e vendedores que está em estreita relação, como pode ser observado na afirmação abaixo:

Pode-se dizer que o mercado compreende todos os vendedores de uma determinada indústria e todos os compradores aos quais vendem os seus produtos. Assim, por parte do vendedor, o mercado é sinônimo de indústria, conforme tenha sido definida, mesmo que incluindo os compradores se descreva também em termos de caráter e composição da população compradora envolvida, e em termos de zona geográfica na qual os compradores estejam situados. (BAIN, 1959, p.23)

De acordo com as definições acima, pode-se inferir que a estrutura de mercado está relacionada a um número limitado de características organizacionais que estabelecem certas inter-relações entre compradores e vendedores, ou seja, “a estrutura de mercado, para efeitos práticos, significa aquelas características da organização de um mercado que parecem influir estrategicamente na natureza da competição e dos preços dentro do mercado.” (BAIN, 1959, p. 24)

Desse modo, algumas características que são mais importantes podem ser determinadas em relação ao aspecto estratégico das condições de mercado:

- a) o grau de concentração de vendedores, definido em termos do número e distribuição por tamanho das empresas vendedoras num determinado mercado (monopólio, oligopólio ou mercado atomizado) e o tamanho relativo dessas empresas vendedoras, qualquer que seja seu número;
- b) o grau de concentração de compradores, definido de modo semelhante ao grau de concentração de vendedores e que tem significação parecida na determinação do caráter da competição entre os compradores e no caráter das relações entre compradores e vendedores, condicionando o comportamento do mercado;
- c) o grau de diferenciação dos produtos, que indica até que ponto os produtos dos vendedores que estão competindo num mercado são considerados como idênticos pelos compradores ou até que ponto as diferenças de qualidade, *design*, embalagem e reputação entre esses produtos levam os compradores a optar, em graus distintos de preferência, por determinados produtos em detrimento de outros;
- d) as condições de inserção no mercado, que estão relacionadas às facilidades ou dificuldades de entrada de novas empresas vendedoras.

Para Bain (1959), as características acima são as principais na estrutura do mercado. Adverte, no entanto, que existem outras que podem ter influência no comportamento da competição e que, em determinados momentos, o conceito de estrutura de mercado é estendido até incluir mais algumas características, entre as quais psicológicas, tecnológicas, geográficas e institucionais, que, certamente, são capazes de influir no comportamento do mercado. Assim, alguns padrões de competição do mercado caracterizam a estrutura industrial identificada como concorrência perfeita (atomização), monopólio e oligopólio.

A concorrência perfeita é definida por Costa (1995, p. 3) como “aquela estrutura em que há um grande número de empresas – geralmente de dimensões pequenas – produzindo um único produto homogêneo e onde não existem barreiras à entrada.”

De acordo com Bain (1959), nas indústrias atomizadas cada empresa é de porte tão pequeno que são impelidas a aceitar de modo mais ou menos obrigatório o preço de venda, sendo sua atuação limitada a ajustar a produção a níveis mais proveitosos segundo o preço do mercado.

Esse pensamento é corroborado por Costa (1995) o qual aponta que uma das principais características dessa estrutura de mercado é que nenhuma empresa individualmente, em razão

do seu porte, consegue alterar o preço de mercado mediante a redução ou aumento de sua produção. Por consequência, a produção não se reduz com o objetivo de incrementar preços, uma vez que nenhuma empresa, de forma independente, exerce uma influência perceptível sobre os mesmos. (BAIN, 1959)

Outras características que podem ser observadas nesta estrutura são a homogeneidade dos produtos, que são substitutos entre si, uma vez que não apresentam diferenças entre eles e a liberdade de entrada e saída dos componentes, em virtude da inexistência de barreiras nos dois sentidos.

Opostamente à concorrência perfeita está o monopólio, entendido por Bain (1959) como a estrutura na qual um único vendedor tem o controle absoluto do preço de mercado e pode elevar e reduzir de acordo com a oferta do produto colocada nesse mercado. Para Costa (1995, p. 4), o monopólio é a “situação em que há apenas um produtor e onde existem barreiras à entrada devido, principalmente, às economias de escala.” Na estrutura monopolista o volume de produção é menor e o preço é maior em relação ao mercado perfeitamente competitivo.

A estrutura industrial classificada como oligopólio está em posição intermediária, sendo constituída de poucas empresas de grande porte, existindo uma grande rivalidade entre si. Essas poucas empresas formam uma indústria específica e controlam a oferta de um produto ou serviço de modo a influir nos preços de mercado e se antecipar aos rivais em seus ajustes de produção e preços. Em razão disso, existe uma independência nas políticas de produção e preços dos rivais, e com cada um determinando-as de acordo com os movimentos da competição ou de acordo com as reações das empresas rivais. (BAIN, 1959)

De acordo com Guimarães (1982), as indústrias oligopolistas têm algumas características especiais, tais como: existência de significativas barreiras à entrada e existência de significativos diferenciais de custos, refletindo em economias de escala. O fato é que os produtores com custos mais elevados têm taxas de lucro significativamente maiores que zero e apresentam certa resistência financeira. Em relação a essas características, Guimarães (1982, p.1 35) conclui:

É lícito presumir que a competição por preço não tenha lugar nessas indústrias. Na medida em que todos os competidores são capazes de responder a movimentos declinantes de preços, eliminando a possibilidade de expulsar firmas do mercado e de alcançar reduções da capacidade instalada da indústria, restringe-se a eficácia da competição por preço, já que seu impacto sobre as vendas de cada firma reflete

apenas o aumento justificado pela elasticidade-preço da demanda da indústria como um todo.

A estrutura industrial oligopolista pode ainda ser classificada, segundo Guimarães (1982), como oligopólio puro ou homogêneo e oligopólio diferenciado. No primeiro, não ocorre nem competição por preço nem por diferenciação de produtos, sendo estes substitutos perfeitos entre si. No segundo existe competição por diferenciação de produto, mas não por preço, o que implica a necessidade da busca contínua de inovações de produto pela empresa, como forma de conquistar clientes de seus rivais e, ao mesmo tempo, garantir a continuidade da participação no mercado.

## **2.6 Cadeias produtivas e complexo agroindustrial**

Nesta seção pretende-se apenas situar a indústria pesquisada na cadeia à qual pertence. Assim, na medida em que a competitividade das empresas depende de seu meio ambiente imediato, o âmbito da concorrência se amplia, deixando de ser apenas o dos mercados imediatos de venda de mercadorias e/ou serviços e aquisição de insumos, para incorporar também mercados acima e abaixo da cadeia em que a empresa atua. Nessa ótica, Dantas et al. (2002, p. 36) afirmam:

A análise de cadeias e complexos pretende dar conta dessa questão. As cadeias produtivas resultam da crescente divisão do trabalho e maior interdependência entre os agentes econômicos. Por um lado, as cadeias são criadas pelo processo de desintegração vertical e especialização técnica e social. Por outro lado, as pressões competitivas por maior integração e coordenação entre as atividades, ao longo das cadeias, ampliam a articulação entre os agentes.

Uma cadeia produtiva seria, para Dantas et al. (2002, p.37), “um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos”. Pode-se, pois, segundo esses autores, com base nessa definição incorporar diversas formas de cadeias, entre as quais:



- a) cadeia produtiva empresarial, na qual cada etapa representa uma empresa, ou um conjunto de poucas empresas que participam de um acordo de produção;
- b) cadeia produtiva setorial, onde as etapas são setores econômicos e os intervalos são mercados entre setores consecutivos;
- c) cadeias concorrentes, nas quais seus produtos finais servem a um mesmo mercado, sendo essas cadeias relativamente independentes entre si, produzindo produtos substitutos;
- d) cadeias entrelaçadas, que podem ser agregadas em blocos ou conjuntos, formando os chamados “complexos industriais”.

Do ponto de vista conceitual, Guimarães (2005, p. 134) afirma que cadeia produtiva é “o conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente, desde o início da elaboração de um produto até sua elaboração final que se materializa no consumo.” Para esse autor, as características das cadeias produtivas em âmbito regional ou local não apresentam diferenças significativas em relação ao conceito global, podendo-se compreender as cadeias produtivas locais segundo alguns aspectos, como:

- a) existência, no local e na região, de atividades produtivas com características comuns;
- b) existência de uma infra-estrutura tecnológica significativa (ensino superior, centros de capacitação profissional, centros de pesquisa tecnológica, etc);
- c) existência de relacionamentos dos agentes produtivos entre si e com os agentes institucionais locais, consolidando a geração de sinergias e de externalidades positivas.

Para Castro (2005), o conceito de cadeia produtiva foi desenvolvido como instrumento de visão sistêmica, partindo do princípio de que a produção de bens pode ser representada como um sistema, em que os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, com a finalidade de suprir um mercado consumidor com os produtos do sistema.

No agronegócio, o conceito de cadeia produtiva surgiu da necessidade de criar modelos de sistemas dedicados à produção, que incorporassem os atores “antes e depois da porteira”, uma vez que o conceito de agronegócio é amplo em demasia, nem sempre sendo adequado para a formulação de estratégias setoriais, especialmente quando estas estão relacionadas à gestão tecnológica ou de P&D. (CASTRO, 2005)

Silva (2005) diz que o entendimento do conceito de cadeia produtiva possibilita visualizar a cadeia de forma integral; identificar as debilidades e potencialidades; motivar o estabelecimento de cooperação técnica; identificar gargalos e elementos faltantes e certificar-se dos fatores condicionantes da competitividade em cada segmento. Completa afirmando: “Sob a ótica de cada participante, a maior vantagem da adoção do conceito está no fato de permitir entender a dinâmica da cadeia, principalmente em compreender os impactos decorrentes de ações internas e externas, respectivamente.” (SILVA, 2005, p.2)

Desse modo, a indústria de máquinas e implementos agrícolas é abastecida por uma série de fornecedores de insumos e materiais necessários para a fabricação de seus produtos, fazendo parte de uma cadeia produtiva que envolve as propriedades agrícolas e suas atividades de preparo da terra, plantio e colheita; as agroindústrias e seus processos de produção; as unidades de comercialização, tanto varejistas como atacadistas e o mercado consumidor final.

Outra maneira de entender a posição da indústria de máquinas e implementos agrícolas no conjunto da atividade agrícola é analisando o complexo agroindustrial, que pode ser definido como o conjunto de atividades econômicas relacionadas às atividades rurais que apresentam um elevado grau de integração entre si.

Kageyama et al. (1987, apud MARAFON, 2005, p. 2) definem o complexo agroindustrial como “conjuntos de atividades fortemente relacionadas entre si [...] e fracamente relacionadas com o resto das atividades. Esses conjuntos são vistos de forma dinâmica, o que torna sua delimitação menos rígida do que seria uma tipologia ou análise sistêmica.” Essas relações entre as atividades podem ser mais bem compreendidas pela visualização do Quadro 5.

<b>Indústrias a montante (máquinas e insumos)</b>	<b>Agricultura/pecuária</b>	<b>Indústrias a jusante (transformação da matéria-prima)</b>
Tratores e automotrizas Implementos e equipamentos Fertilizantes e calcário Herbicidas/Fungicidas Inseticidas/Bernicidas Carrapaticidas/Vacinas	Culturas de inverno Culturas de verão Pecuária de corte Pecuária leiteira	Moinhos Frigoríficos Óleo comestível Laticínios Cigarro Café Chocolate Açúcar e álcool

**Quadro 5** Estrutura do complexo agroindustrial

Fonte: BRUM (1983, p. 120). Adaptado pelo autor.

Nessa estrutura, o desempenho das indústrias situadas a montante e a jusante depende de que as atividades relacionadas ao campo obtenham índices satisfatórios de produtividade. Uma boa observação sobre isso é feita por Motomura (2005, p. 48), em relação à indústria de máquinas e equipamentos, o qual diz: “A relação entre prosperidade no campo e vendas maiores é imediata. O mesmo vale para a situação inversa – ao menor sinal de problemas no campo, os fabricantes de máquinas e equipamentos sofrem as conseqüências.”

Por sua vez, as atividades rurais necessitam que as indústrias a montante estejam constantemente promovendo inovações em seus produtos, de modo a garantir que esses altos índices de produtividade sejam uma realidade e possam abastecer de maneira eficiente as indústrias situadas a jusante.

### 3 A INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS

A indústria de máquinas e implementos agrícolas, segundo Passos e Calandro (1999), caracteriza-se por produzir uma grande variedade de produtos, desde os implementos mais simples aos tratores e colheitadeiras. Essa variedade pressupõe, no nível das empresas fabricantes, distintos graus de conhecimento técnico para a fabricação de cada máquina, bem como diversidade nas formas de organização do processo produtivo e nas atividades relacionadas com os setores fornecedores e usuários das máquinas e equipamentos fabricados.

Ferraz et al. (1995) inserem a indústria de máquinas agrícolas no grupo das difusoras de progresso técnico, no segmento de equipamentos eletromecânicos, salientando que as empresas pertencentes a esse grupo se constituem na principal fonte de progresso técnico para o restante da indústria. Para Gadanha Jr et al. (1991, p. xxii), máquinas e implementos são assim definidas:

Máquina é um conjunto de órgãos que apresentam movimento relativo, e de resistência suficiente para transmitir o efeito de forças ou transformar energia. Quando transmitir o efeito de forças é considerada movida e, quando transforma energia é considerada motora. Implemento é um conjunto de órgãos que não apresentam movimento relativo nem têm capacidade para transformar energia.

Segundo a visão da mecanização agrícola, que tem por objetivo o emprego racional da maquinaria agrícola, Mialhe (1974, p. 17) afirma que “máquinas, implementos e ferramentas são apenas entes mecânicos executores de operações.” Desse modo, conceitua máquinas, implementos e ferramentas da maneira descrita a seguir.

Máquina é o conjunto de órgãos, constringidos em seus movimentos por obstáculos fixos e de resistência suficiente para transmitir o efeito de forças e transformar energia. Tanto o motor do trator quanto o arado são considerados máquinas, uma vez que, no primeiro, há transformação de energia e, no segundo, apenas transmissão do efeito de forças.

Implemento é o conjunto constringido de órgãos que não apresentam movimentos relativos nem têm capacidade para transformar energia, sendo seu único movimento o de deslocamento, normalmente imprimido por uma máquina tratora. Ferramenta é o implemento em sua forma mais simples, constituindo a parte ativa de outro implemento ou máquina, ou,

como é geralmente designada na prática, apetrechos manuais, como a enxada, foice, machado, entre outros.

Gadanha Jr et al. (1991) classificam as máquinas e implementos agrícolas em duas categorias: (1) quanto à fonte de potência para seu acionamento, que podem ser motorizadas, tratorizadas, autopropelidas ou de tração animal; (2) quanto à forma de acoplamento, que podem ser equipamentos de arrasto, semimontados e montados.

Baraño e Chiesa (1986) afirmam que, no heterogêneo conjunto de máquinas agrícolas, existem aquelas que utilizam motores a vapor ou a combustão, como tratores e colheitadeiras, e aquelas que integram o numeroso grupo chamado de maquinário ou implemento agrícola, que são movidas por meio de força externa.

Exemplificando, um arado recebe energia mecânica proveniente do esforço dos animais ou do trator, transformando essa força em outra energia mecânica capaz de revolver o solo. Uma colheitadeira de grãos recebe o movimento proveniente de um motor a combustão, e o funcionamento de seus complexos mecanismos resulta na separação e na limpeza do produto, ocorrendo nesta operação as transformações da mesma energia cinética proporcionada pelo motor. (BARAÑO e CHIESA, 1986)

Outra classificação para máquinas e implementos agrícolas é feita por Passos e Calandro (1999), destacando três grupos de produtos:

- a) ferramentas manuais e implementos de tração animal;
- b) máquinas e equipamentos de acionamento mecânico;
- c) tratores e máquinas automotrizes, ou colheitadeiras.

O BNDES (1995) separa a indústria de máquinas agrícolas em três segmentos de mercado: (1) tratores de roda, motocultivadores ou cultivadores motorizados e máquinas motorizadas de baixa potência e que também servem como fonte de tração; (2) colheitadeiras; (3) implementos de tração mecânica, que são acoplados aos tratores ou motocultivadores.

Pode-se dizer que o ponto comum é a divisão entre os equipamentos que possuem propulsores próprios ou acoplados e aqueles que dependem de energia motriz externa, oriunda de tratores, animais, força humana, etc.

De acordo com Passos e Calandro (1999), o mercado de máquinas agrícolas apresenta-se bastante segmentado, sendo identificados seis segmentos, de acordo com a utilização dos equipamentos: tratores, máquinas de preparo do solo, máquinas para plantio, máquinas para colheita, equipamentos para transporte e equipamentos para armazenamento.

No *site* do SIMERS (2005), os segmentos da indústria apresentam-se divididos como máquinas agrícolas automotrizes; tratores agrícolas; máquinas agrícolas não automotrizes; implementos agrícolas; silos e equipamentos para ensilagem, armazenagem e secagem de grãos; máquinas para seleção e tratamento de sementes; máquinas e equipamentos para pecuária leiteira, pecuária de corte, avicultura e suinocultura; equipamentos para uso agropecuário autopropelidos ou não; balanças para uso agropecuário; cercas, porteiras, cataventos e equipamentos similares para uso rural; ferramentas para uso agrícola, jardinagem e tratos florestais e, partes e peças para as indústrias da categoria.

Por ser um segmento industrial bastante competitivo, exige das empresas fabricantes uma constante atualização no que se relaciona às características tecnológicas dos produtos e aprimoramento dos processos produtivos, como forma de se manter no mercado. Em relação a isso, pode-se citar Mialhe (1996, p. 9), que diz:

No processo de produção de máquinas e implementos, o fabricante se defronta com uma série de decisões relativas ao planejamento e desenvolvimento de seu produto e, subseqüentemente, com outra série de decisões relativas à sua fabricação e comercialização. As informações requeridas pelos fabricantes são determinadas pelas características de suas decisões sobre planejamento e desenvolvimento do produto, consolidação do projeto e fabricação, comercialização, treinamento, serviços de assistência técnica, suprimento de peças e reposição e serviços em garantia.

Ainda segundo Mialhe (1996), os fatores que levam as empresas dessa indústria a se defrontar com essas situações de tomadas de decisão têm estreita relação com algumas características do segmento, entre as quais:

- a) tendência da indústria de máquinas agrícolas à produção de espécimes com desempenho cada vez mais avançado, porém de crescente complexidade;
- b) estado marcadamente dinâmico da tecnologia utilizada nos sistemas de produção agrícola e, igualmente, nos processos metalmecânicos de fabricação, ambos passando por constantes modificações;
- c) ambiente bastante competitivo que cerca a indústria fabricante, determinando acirrada concorrência no mercado de máquinas agrícolas.

De modo geral, pode-se caracterizar a indústria de máquinas agrícolas como heterogênea, onde operam empresas de portes e especialidades diferentes, em razão da vasta gama de produtos ofertados ao mercado, o que pode ocasionar um certo descompasso entre as atividades, especialmente no que se refere às relações dos integrantes dessa estrutura industrial.

### **3.1 A indústria brasileira de máquinas e implementos agrícolas**

Os dados utilizados para esta breve análise referem-se à produção e às vendas de máquinas agrícolas automotrizes, entendidas como tratores de rodas, tratores de esteiras, colheitadeiras, retroescavadeiras e motocultivadores, e têm como base o Anuário Estatístico 2005 disponibilizado pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA). Quanto aos implementos agrícolas, não existem dados disponíveis sobre a sua produção e vendas.

Mesmo assim, é possível extrair algumas conclusões com base nos dados disponíveis. Para essa afirmação, toma-se por base Passos e Calandro (1999, p. 9), que dizem, em relação a essa escassez de dados: “[...] pode-se, no entanto, inferir que o desempenho deste último segmento acompanha o apresentado pelas máquinas automotrizes, dada a forma conjunta como são utilizados nas propriedades agrícolas.”<sup>1</sup>

Após um período de crescimento iniciado no começo de década de 1970, a partir dos anos iniciais da década de 1980 a indústria de máquinas agrícolas experimentou uma retração na atividade produtiva. Esse quadro teve uma recuperação em 1990, caindo novamente em 1991 e 1992, recuperando-se nos anos 1993 e 1994 para, outra vez, decrescer nos anos seguintes, com algumas oscilações; mostrou, entretanto, crescimento contínuo a partir do ano 2000, situação que perdurou até o ano 2004, como pode ser observado na Tabela 3.

---

<sup>1</sup> A mesma explicação é encontrada no site <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/publicacoes>> acessado em 17 nov. 2005, que diz: “A cadeia produtiva do setor inclui os fabricantes de máquinas agrícolas automotrizes, máquinas agrícolas não automotrizes, silos, implementos, equipamentos de irrigação, fornecedores de peças, partes componentes e rede de distribuição e assistência técnica. No entanto face à pulverização do setor com fábricas em todo o País, os dados limitam-se a tratores e colheitadeiras que são, como já mencionado anteriormente, os propulsores do setor.”

**Tabela 3** Produção brasileira de máquinas agrícolas – 1990/2004

						Unidades/units
<b>Ano Year</b>	<b>Cultivadores Motorizados Tillers</b>	<b>Tratores de Rodas Wheel Tractors</b>	<b>Tratores de Esteiras Crawler Tractors</b>	<b>Colheitadeiras Combines</b>	<b>Retroes- cavadeiras Loaders &amp; Backhoes</b>	<b>Total Total</b>
1990	2.519	24.223	1.746	2.971	1.655	33.114
1991	1.886	15.868	1.068	1.959	1.419	22.200
1992	1.790	15.648	989	2.445	1.212	22.084
1993	1.403	24.500	1.234	3.445	1.595	32.177
1994	1.538	41.094	1.705	5.326	1.670	51.333
1995	1.568	21.044	1.875	2.371	1.480	28.338
1996	926	15.545	1.543	2.531	1.644	22.189
1997	844	22.464	2.035	3.715	2.599	31.657
1998	692	24.092	2.072	4.063	2.493	33.412
1999	778	20.911	1.248	3.760	1.524	28.221
2000	813	27.546	1.429	4.296	1.417	35.501
2001	947	34.781	1.351	5.196	2.064	44.339
2002	1.079	40.352	1.665	6.851	2.063	52.010
2003	1.597	47.109	1.520	9.195	1.605	61.026
2004	1.703	52.768	2.229	10.443	2.275	69.418

Fonte: ANFAVEA (2005)

Nesse cenário, poucos estados brasileiros dominam a produção de máquinas agrícolas, como pode ser observado na Tabela 4, que mostra a participação dos estados produtores, em termos percentuais, nos anos 1990, 2002, 2003 e 2004.

No ano de 1990, o estado de São Paulo era líder em produção, com 56,4%, e o Rio Grande do Sul vinha na segunda posição, com 38,8%. O estado de Minas Gerais tinha participação de 1,5% em 1990, que não foi muito alterada no período, chegando em 2004 com 1,7%. O estado do Paraná quase decuplicou sua participação, uma vez que em 1990 tinha 2,7% e chegou a 2004 com 21,7%.

Nesse período, São Paulo perdeu a liderança para o Rio Grande do Sul, caindo a 22,5%, ou seja, menos da metade da participação registrada no ano 1990. Já o Rio de Janeiro deixou de participar, uma vez que a empresa que operava no setor (Muller) encerrou nesse período as atividades no estado.



**Tabela 4** Produção brasileira de máquinas agrícolas por unidade da federação 1990-2002-2003-2004 – Participação %

<b>Unidade da federação</b>	<b>1990</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Minas Gerais	1,5	2,9	1,6	1,7
Paraná	2,7	24,3	24,3	21,7
Rio de Janeiro	0,6	-	-	-
Rio Grande do Sul	38,8	49,6	52,4	54,1
São Paulo	56,4	23,2	21,7	22,5
<b>Totais %</b>	100	100	100	100
<b>Total unidades produzidas</b>	33.114	52.010	61.026	69.418

Fonte: ANFAVEA (2005)

Em relação às unidades vendidas, verifica-se na Tabela 5 que, do ano 2000 em diante as vendas internas no atacado tiveram uma relativa estabilidade, exceto em 2002, quando houve um incremento importante nessa modalidade, com 42.568 unidades vendidas, vindo, no entanto, a reduzir-se nos dois anos seguintes, girando em torno de 38 mil unidades.

**Tabela 5** Vendas internas no atacado – 1994/2004

<b>Ano</b> <i>Year</i>						Unidades/units
	<b>Cultivadores</b> <i>Motorizados</i> <i>Tillers</i>	<b>Tratores</b> <i>de Rodas</i> <i>Wheel</i> <i>Tractors</i>	<b>Tratores</b> <i>de Esteiras</i> <i>Crawler</i> <i>Tractors</i>	<b>Colheitadeiras</b> <i>Combines</i>	<b>Retroes-</b> <i>cavadeiras</i> <i>Loaders &amp;</i> <i>Backhoes</i>	<b>Total</b> <i>Total</i>
1994	1.308	38.518	1.184	4.049	1.428	46.487
1995	1.210	17.594	1.178	1.423	1.334	22.739
1996	714	10.312	505	900	1.493	13.924
1997	707	16.049	842	1.709	2.158	21.465
1998	587	18.677	795	2.524	2.270	24.853
1999	629	19.205	646	2.906	1.310	24.696
2000	722	24.591	592	3.780	1.377	31.062
2001	856	28.203	496	4.098	1.870	35.523
2002	1.050	33.217	551	5.648	2.102	42.568
2003	1.585	29.476	449	5.440	1.045	37.995
2004	1.682	28.803	526	5.605	1.174	37.790

Fonte: ANFAVEA (2005)

Nota-se que uma pequena parcela das unidades vendidas no mercado interno é oriunda de importações (vide Tabela 6), especialmente no que se refere aos tratores de rodas, que no ano de 2004 tiveram 167 unidades importadas, somando-se às sete colheitadeiras, perfazendo 174 unidades importadas, ou seja, 0,0046% sobre as vendas no mercado interno.

**Tabela 6** Unidades importadas – 1994/2004**Importadas/Imported**

Unidades/units

<b>Ano Year</b>	<b>Cultivadores Motorizados Tillers</b>	<b>Tratores de Rodas Wheel Tractors</b>	<b>Tratores de Esteiras Crawler Tractors</b>	<b>Colheitadeiras Combines</b>	<b>Retroes- cavadeiras Loaders &amp; Backhoes</b>	<b>Total Total</b>
1994	-	27	4	-	-	31
1995	-	10	23	-	-	33
1996	-	21	5	1	4	31
1997	-	318	65	47	6	436
1998	-	519	31	118	28	696
1999	-	417	64	56	116	653
2000	-	300	9	152	65	526
2001	-	113	6	44	108	271
2002	-	31	8	32	23	94
2003	-	71	-	6	-	77
2004	-	167	-	7	-	174

Fonte: ANFAVEA (2005)

A participação das regiões brasileiras no destino das vendas internas no atacado pode ser visualizada na Tabela 7 e, segundo dados da Anfavea (2005), os estados com maior participação em unidades vendidas nas regiões são os seguintes:

- a) Centro-Oeste: Mato Grosso (4.514) e Goiás (2.378);
- b) Norte: Rondônia (638) e Tocantins (362);
- c) Nordeste: Maranhão (365) e Ceará (324);
- d) Sudeste: São Paulo (6.877) e Minas Gerais (2.137);
- e) Sul: Rio Grande do Sul (6.123) e Paraná (5.943).

**Tabela 7** Vendas internas no atacado por região – 2003/2004

<b>Região</b>	<b>Unidades vendidas Ano 2003</b>	<b>%</b>	<b>Unidades vendidas Ano 2004</b>	<b>%</b>
Centro Oeste	8.187	21,55	8.186	21,66
Nordeste	2.450	6,44	2.651	7,01
Norte	1.062	2,79	1.443	3,82
Sudeste	11.378	29,95	10.340	27,36
Sul	14.918	39,27	15.170	40,15
<b>Total</b>	<b>37.995</b>	<b>100</b>	<b>37.790</b>	<b>100</b>

Fonte: ANFAVEA (2005). Adaptado pelo autor.

A par disso, as vendas externas, como pode ser observado na Tabela 8 tiveram uma participação mais ou menos estável no período de 1990 a 1995, subindo em 1996 e 1997, para cair em 1998, crescendo novamente a partir do ano 2000, com 5.270 unidades vendidas, após uma queda brusca no ano de 1999, quando foram comercializadas para o exterior 4.207 unidades, contra as 8.862 do ano anterior.

As vendas do ano de 2001 praticamente retornaram ao patamar de 1998, com 8.246 unidades exportadas. O crescimento continuou em 2002, com a venda de 10.443 unidades, acentuando-se significativamente em 2003 e 2004, com 21.422 e 31.022 unidades vendidas para o exterior, respectivamente.

**Tabela 8** Vendas no mercado externo – 1990 a 2004

<b>Ano</b> <i>Year</i>	<b>Cultivadores</b> <b>Motorizados</b> <i>Tillers</i>	<b>Tratores</b> <b>de Rodas</b> <i>Wheel</i> <i>Tractors</i>	<b>Tratores</b> <b>de Esteiras</b> <i>Crawler</i> <i>Tractors</i>	<b>Colheitadeiras</b> <i>Combines</i>	<b>Retroes-</b> <b>cavadeiras</b> <i>Loaders &amp;</i> <i>Backhoes</i>	Unidades/units
						<b>Total</b> <i>Total</i>
1990	551	2.758	542	891	138	4.880
1991	174	2.974	365	447	258	4.218
1992	164	4.263	486	569	341	5.823
1993	336	2.725	518	611	293	4.483
1994	283	2.748	544	1.204	249	5.028
1995	327	3.138	721	948	129	5.263
1996	235	5.273	985	1.689	177	8.359
1997	138	6.384	1.199	1.906	437	10.064
1998	101	5.469	1.214	1.766	312	8.862
1999	144	2.335	824	677	227	4.207
2000	90	3.455	878	683	164	5.270
2001	74	5.814	888	1.202	268	8.246
2002	46	7.945	1.117	1.199	136	10.443
2003	6	16.589	1.067	3.232	528	21.422
2004	23	23.553	1.718	4.533	1.195	31.022

Fonte: ANFAVEA (2005)

Dados da Anfavea (2005) indicam que, no ano de 2004, as 31.022 unidades exportadas tiveram como destino os seguintes continentes: África: 10,1%; Ásia: 9,7%; América Central: 3,6%; América do Norte: 19,4%; América do Sul: 54,3%; Europa: 1,7%; Oceania: 1,2%.

Por sua vez, os países de destino com maior índice de participação nas exportações são os seguintes: Argentina: 24,9%; Estados Unidos: 14,1%; Venezuela: 9,5%; México: 5,3%; Paraguai: 5,2%; Chile: 5,0%; África do Sul: 4,2%; Bolívia: 2,6%; Tailândia: 2,4% e Uruguai: 2,4%.

Os dados analisados permitem que se tenha um panorama da situação atual da indústria de máquinas agrícolas, mostrando que a produção vem numa tendência de crescimento, ficando evidente a crescente participação das vendas no mercado externo e a importância dessa modalidade de negócio para o crescimento do setor e como forma de proteção às instabilidades do mercado interno.

### **3.2 A evolução da indústria de máquinas e implementos agrícolas no Rio Grande do Sul**

A evolução da indústria de máquinas e implementos agrícolas no Rio Grande do Sul e no Brasil está intimamente ligada às transformações ocorridas na agricultura, especialmente após o término da Segunda Guerra Mundial, a partir de 1950. Segundo Brum (1983), pode-se fazer algumas observações relacionadas a essas transformações, entre as quais:

- a) grande parte da força humana utilizada nas tarefas de lavoura e da pecuária transferiu-se para outros setores;
- b) a agricultura ingressou na revolução tecnológica, passando da agricultura tradicional para a agricultura moderna, intensificando o uso de máquinas, implementos, equipamentos e insumos modernos, além de técnicas mais sofisticadas, racionalizando o empreendimento;
- c) a indústria obteve grandes benefícios com o progresso técnico-científico, ao passo que a agricultura ainda convive com algumas fraquezas, como os flagelos climáticos (secas, geadas, chuvas em excesso, granizo, etc.) e os flagelos biológicos (doenças, pragas, etc.), que, quando combatidos, atentam contra o ambiente natural.

Reforça-se a ligação da evolução da indústria de máquinas e implementos com as transformações na agricultura com as palavras de Castro (1979, p. 14):

Com efeito, tendo em vista atender à indústria instalada no país e aos requerimentos de diversificação do aparelho produtivo interno, o Estado Nacional dirige à estrutura agrária uma bateria de incentivos para alterar a sua produtividade. De modo explícito e enfático, entre 1965 e 1967, o novo governo não só estabelece a nova *pax agrária* através de garantias à propriedade fundiária, como esboça diretrizes básicas da política de adequação do passo agrícola ao compasso do desenvolvimento econômico. Aprimoram-se e agilizam-se as políticas de crédito rural, de preços de garantia, de incentivos fiscais e de subsídios, que envolvem as

indústrias de máquinas e implementos agrícolas, de fertilizantes, de inseticidas, herbicidas, sementes e rações.

Comenta ainda o autor que o processo de modernização tecnológica nesse contexto significa, antes de tudo, a expansão dos setores industriais ligados à agricultura por relações interindustriais: de um lado, as indústrias fornecedoras de insumos modernos e máquinas e, de outro, a expansão dos setores processadores de alimentos e matérias-primas agrícolas.

Sobre esse processo de modernização da agroindústria brasileira, Wilkinson (1996, p. 28) afirma:

A modernização da agroindústria brasileira coincidiu com a crise do petróleo e do padrão de regulação internacional do sistema agroalimentar do pós-guerra nos anos 70. Ao mesmo tempo ela foi condicionada por três tipos de prioridades macroeconômicas: a busca de maiores níveis de auto-suficiência em recursos estratégicos e de poupança de divisas; novas receitas provenientes de exportação; e, controle de inflação.

Assim, a indústria de máquinas e implementos agrícolas vem trabalhando para que a atividade agrícola, no seu papel de fornecedora de alimentos e matéria-prima para outros setores industriais, esteja sempre em evolução, na busca de melhores técnicas de manejo e cultivo, sempre objetivando a melhoria dos índices de produtividade.

No Rio Grande do Sul, o processo de modernização da agricultura teve início na região do Planalto, após a Segunda Guerra Mundial. Segundo Brum (1983), antes do início dessa fase de modernização, predominava a agricultura tradicional e, na maioria das propriedades rurais, os instrumentos de trabalho das atividades do campo eram simples e, por vezes, até rústicos. Completa Brum (1983) citando os instrumentos utilizados nas diversas situações:

- a) para o desbravamento e derrubada de mato, as ferramentas eram a foice e o machado;
- b) para o preparo do solo e controle das ervas daninhas, a enxada e o arado de tração animal;
- c) para o plantio e controle de formigas, as máquinas manuais (quando disponíveis).

A utilização de novas máquinas e implementos, de produtos químicos, de novas técnicas de preparo e cultivo do solo, que foram colocados à disposição dos agricultores, deu início, então, ao processo de mecanização e tecnificação da lavoura.

De acordo com Brum (1983, p. 91), em termos de produtos, é possível perceber três fases no processo de modernização:

A primeira, até o início da década de 70, centrada no trigo, tendo, a partir dos anos 60, a soja como lavoura secundária em crescente expansão e importância; a segunda, na década de 70, com ênfase para o período 1972-1978, liderada pela soja, passando o trigo a uma posição secundária e declinante; a terceira, a partir de 1978/1979, em que se passou a buscar uma maior diversificação de culturas, diante da vulnerabilidade e dos riscos decorrentes do fato de basear a agricultura (e, por consequência, a economia da região) nos sucessos ou frustrações (sic) de apenas duas culturas – o binômio trigo-soja.

A mecanização da lavoura foi rápida, visto que tratores e automotrizas podiam ser facilmente adquiridos pelos produtores, através de financiamentos com juros bastante acessíveis. Assim, Brum (1983) afirma que, já em 1970, na microrregião polarizada por Ijuí, o número de tratores existentes era, em média, o considerado ideal. Por consequência, essa mecanização foi acompanhada de rápida expansão da indústria de máquinas e implementos, que colocou à disposição uma grande variedade de produtos para o uso no setor agrícola e teve importância significativa na estrutura do complexo agroindustrial.

O surgimento de uma grande variedade de tipos, marcas e modelos de máquinas e implementos agrícolas tem algumas razões, de acordo com Mialhe (1974, p. 17):

- a) determinadas operações, então executadas com ferramentas manuais ou implementos de tração animal, passam a tornar-se antieconômicas ou fator limitante na expansão das áreas cultivadas;
- b) ocorrência de escassez ou elevação do custo da mão-de-obra disponível para execução em larga escala de determinadas operações;
- c) os métodos convencionais de exploração agropecuária começam a ser substituídos por outros, mais avançados e, portanto, mais exigentes em operações;
- d) concorrência entre fabricantes de máquinas, que passam a desenvolver novos modelos, mais eficientes em termos qualitativos e econômicos.

Para Marafon (2005, p. 2), “o processo de modernização da agricultura resultou no de industrialização, e essas transformações, aliadas às mudanças nas relações de trabalho, resultaram na constituição do Complexo Agroindustrial na década de setenta.”

A modernização das atividades agrícolas proporcionou o surgimento de empresas de médio e grande porte no Rio Grande do Sul, que se dedicaram à produção de máquinas, implementos e equipamentos. Brum (1983) cita algumas empresas criadas nas décadas de 1960 e 1970 voltadas a esse segmento industrial em alguns municípios da região Norte do estado:

- a) Ajuricaba: Implementos Krause Ltda;
- b) Carazinho: Fabril de Implementos Agrícolas Egan Ltda;
- c) Cerro Largo: Irmãos Buzzi Ltda;
- d) Cruz Alta: Satélite Máquinas Agrícolas Ltda;
- e) em Horizontina: Schneider, Logemann & Cia Ltda (SLC);
- f) Ijuí: Grim S/A Indústria e Comércio, Hélio Weiler, Gilberto Harry Rohde, Indústria de Máquinas Agrícolas Fuchs S/A (IMASA);
- g) Não Me Toque: Soder & Cia Ltda;
- h) Panambi: Kepler Weber S/A;
- i) Passo Fundo: Menegaz S/A Indústria e Comércio e Semeato S/A Indústria e Comércio;
- j) Santa Rosa: Colheitadeiras Ideal;
- k) Santo Ângelo: Mecânica Ritter S/A, Máquinas Agrícolas Campeã S/A;
- l) Três de Maio: Eickhoff Máquinas Agrícolas Ltda;
- m) Tuparendi: Indústria de Máquinas Agrícolas Fankhauser Ltda.

Algumas ainda mantêm suas operações no mesmo segmento; outras encerraram suas atividades, mudaram de ramo ou foram adquiridas por outras empresas, mudando sua razão social.

O surgimento dessas empresas, em sua maioria, deveu-se à iniciativa de imigrantes e descendentes de imigrantes de diversas nacionalidades, com tino empreendedor, que se dedicaram à fabricação de produtos relacionados à atividade agrícola, como máquinas e implementos com tração animal, numa fase inicial, passando pela introdução da tração mecânica e pela diversificação de produtos, chegando aos dias atuais com a fabricação de equipamentos altamente sofisticados tecnologicamente.

Essa consideração a respeito da origem das empresas pode ser confirmada quando se observa a afirmação de Passos e Calandro (1999, p. 17): “As empresas fabricantes de implementos agrícolas são predominantemente de capital nacional, não pertencendo a grandes grupos econômicos e, inclusive, a maioria é de origem familiar.”

Atualmente, o Rio Grande do Sul, assim como o restante do Brasil, possui uma estrutura industrial no setor de máquinas e implementos agrícolas consolidada, o que possibilita a colocação no mercado e a utilização de equipamentos dotados das mais recentes tecnologias, podendo-se concluir que essa evolução do setor está intimamente ligada à percepção da necessidade constante de modernização da atividade agrícola como meio de melhorar continuamente os índices de produtividade.



#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados dos dados coletados na pesquisa e é feita sua análise, objetivando identificar as estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas e o ambiente competitivo da indústria de máquinas e implementos agrícolas. O registro dos resultados segue a ordem do questionário aplicado, que pode ser visualizado integralmente no Apêndice B. O período da coleta dos dados foi de 24 de outubro a 10 de dezembro de 2005.

Os dados das tabelas 9 a 18 contêm informações gerais que traçam o perfil das empresas pesquisadas.

**Tabela 9** Tempo de atividade da empresa – 2005

<b>Tempo de atividade</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Até 10 anos	6	28,6
De 10 a 20 anos	3	14,3
De 20 a 40 anos	7	33,3
De 40 a 60 anos	3	14,3
Acima de 60 anos	2	9,5
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

A média do tempo de atividade das empresas pesquisadas é de 28 anos; a empresa que iniciou suas operações mais recentemente o fez há dois anos e a que está há mais tempo no mercado iniciou suas operações há 83 anos.

Observa-se que 71,4% das empresas estão em atividade há mais de dez anos e, dessas, 80% estão em atividade há mais de vinte anos (na amostra geral são 57,1%), o que mostra a capacidade que elas têm para enfrentar as instabilidades características do setor agrícola, tornando a amostra, no entendimento do autor, bastante confiável para o objetivo do estudo.

**Tabela 10** Número atual de empregados – 2005

<b>Número de empregados</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Até 19 empregados	5	23,8
De 20 a 99 empregados	8	38,1
De 100 a 499 empregados	7	33,3
Acima de 500 empregados	1	4,8
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

A pergunta sobre o número de atual de empregados não teve o objetivo de determinar o tamanho de cada empresa pesquisada, uma vez que isso será feito pelo critério do faturamento, mas, sim, obter uma posição que refletisse a atual situação das empresas pesquisadas em relação à evolução do seu quadro de empregados, comparativamente ao existente na época de sua fundação.

Somente para efeito de informação, para definir as faixas na pesquisa foi utilizada a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que determina o porte de microempresa para aquelas que têm até 19 empregados; pequena empresa para aquelas que têm de 20 a 99 empregados; média empresa para aquelas que têm de 100 a 499 empregados e grande empresa para as que têm acima de 500 empregados.

Junto a essa pergunta foi feita outra, solicitando informação sobre quantos empregados a empresa tinha na data de sua fundação. A essa questão, duas empresas (9,5%) não responderam; onze informaram que iniciaram as atividades com até cinco empregados (52,3%); três relataram de seis a vinte empregados (14,3%); e cinco citaram mais de 20 empregados (23,9%).

É importante dizer que, no conjunto das que iniciaram as atividades com até cinco empregados, os respondentes ressaltam que a nomenclatura “empregados” pode não ser adequada, uma vez que as atividades eram realizadas por pessoas pertencentes à família. Observa-se, no entanto, que esse traço de envolvimento efetivo de familiares no início do empreendimento é comum à maioria das empresas objeto do estudo.

Comparando a evolução do número de empregados, apenas uma empresa informou que houve redução nesse sentido, em torno de 44%. Todas as demais que responderam ao instrumento de pesquisa registraram acréscimo significativo no período em que mantêm atividade, que vai da duplicação à decuplicação no número de empregados.

Ressalte-se também que alguns respondentes registraram que esse quadro já esteve muito melhor, citando o ano de 2004, em especial até o mês de julho, quando atingiram o nível máximo de pessoas empregadas.

**Tabela 11** Porte das empresas – critério faturamento no ano 2004

<b>Faturamento ano 2004 – em R\$</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Microempresa – até 1,2 milhão	6	28,6
Pequena empresa – de 1,2 milhão a 10,5 milhões	9	42,8
Média empresa – de 10,5 milhões a 60 milhões	3	14,3
Grande empresa – acima de 60 milhões	3	14,3
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Classificação do porte: BNDES

Para definir o porte das empresas pesquisadas, utilizou-se a classificação do BNDES, de 14 de outubro de 2002, aplicável à indústria, comércio e serviços. Por essa classificação, constata-se que 28,6% das empresas pesquisadas estão incluídas na categoria de microempresa; 42,8%, na categoria pequena empresa; 14,3%, na categoria média empresa e as restantes 14,3%, na categoria grande empresa. A heterogeneidade no porte das empresas é importante e permite ao pesquisador fazer algumas comparações no decorrer do estudo.

**Tabela 12** Mercados de atuação em 2005

<b>Mercado de atuação</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Somente mercado interno	8	38,1
Somente mercado externo	-	-
Ambos	13	61,9
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Das empresas pesquisadas, 38,1% estão direcionadas somente ao mercado interno e as restantes 61,9% atendem aos mercados interno e externo. Por outro lado, nenhuma delas tem atividade direcionada exclusivamente ao mercado externo.

De certo modo, é surpresa o índice de 38,1% das empresas que não atuam no mercado externo, uma vez que todos os estudos apontam para a necessidade de inserção cada vez maior no mercado internacional. Para corroborar essa posição, utiliza-se a afirmação de

Monteverde (1992, p. 2): “[...] para estar em condições de competir no próprio mercado interno com os produtos e serviços estrangeiros, as empresas deverão sair a batalhar nos mercados internacionais.”

Fonseca (2005) também afirma: “Fato é que, mais do que uma opção estratégica, a internacionalização tornou-se uma necessidade compulsória, caso a empresa pretenda sustentar seu *market share* em seu próprio país.”

Ferraz et al. (1995) observam que a presença sistemática no comércio internacional é outro fator que caracteriza competitividade, já que proporciona à empresa uma convivência com uma ampla variedade de clientes, que são, em geral, mais exigentes e disputados por um número maior de concorrentes, favorecendo o aprendizado e ampliando a capacidade de ajustamento às transformações do padrão de consumo.

Observando as posições dos autores acima, pode-se considerar que o atual panorama do setor, que sofre crise após crise desde meados de 2004, incentivaria as empresas a buscar novas alternativas ao mercado interno, buscando também focar suas atividades no exterior. No entanto, apenas uma das empresas que atuam somente no mercado interno informou que está realizando estudos e prospecções em mercados internacionais, não informando, no entanto, quais são esses mercados.

Como pergunta secundária a esta, foi questionada a participação em termos percentuais de cada mercado para as empresas que atuam em ambos (61,9% da amostra), sendo obtidos os resultados relacionados na Tabela 13.

**Tabela 13** Participação dos mercados na atividade da empresa

<b>Mercado</b>	<b>0 a 10%</b>	<b>11 a 20%</b>	<b>21 a 30%</b>	<b>71 a 80%</b>	<b>81 a 90%</b>	<b>91 a 100%</b>
<b>Interno</b>	-	-	1	3	4	5
<b>Externo</b>	5	4	3	1	-	-

Fonte: Pesquisa do autor. Não houve resposta para o intervalo 31 a 70%.

Nota-se por esses dados que a maioria das empresas que atuam no mercado internacional ainda o faz de forma modesta, se comparada às atividades direcionadas ao mercado interno. Certamente, há espaço para o crescimento da participação nos mercados externos para essas empresas, uma vez que a internacionalização é um processo de acumulação de conhecimento, que resulta num maior nível de competências nas operações internacionais (HILAL e HEMAIS, 2003).

**Tabela 14** Mercado interno – destino das vendas por região em 2005

<b>Destino das vendas – por região</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Centro Oeste	16	76,2
Nordeste	13	61,9
Norte	12	57,1
Sudeste	17	80,9
Sul	21	100,0

Fonte: Pesquisa do autor . Os percentuais não fecham por se tratar de pergunta com respostas múltiplas.

A região Sul constitui-se em mercado para 100% das empresas pesquisadas, seguida da região Sudeste, com 80,9%; da Centro-Oeste, com 76,2%; da Nordeste, com 61,9%, e, finalmente, da região Norte, com 57,1%.

Foi feita uma pergunta secundária para identificar quais são os estados brasileiros mais visados pelas empresas, por região. Oito empresas não responderam ao solicitado; quatro responderam parcialmente e as nove restantes responderam na totalidade.

Com base nos dados fornecidos pelos respondentes (parciais e totais), os estados de destino dos produtos comercializados, por ordem de citação, são os seguintes:

- a) Centro-Oeste: Mato Grosso; Goiás; Mato Grosso do Sul e Tocantins;
- b) Nordeste: Bahia; Piauí e Maranhão;
- c) Norte: Pará e Amazonas;
- d) Sudeste: São Paulo e Minas Gerais;
- e) Sul: Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina.

Os produtos fabricados pelas empresas respondentes e colocados no mercado interno, são os seguintes: arados, carretas agrícolas, grades, roçadeiras, plantadeiras, semeadeiras, caracóis, guinchos, máquinas florestais, máquinas de tratamento de sementes, distribuidores, segadeiras, enxadas rotativas, plataformas, equipamentos para beneficiamento de grãos, manipuladores de fertilizantes, cabines para colheitadeiras, forrageiras, marcadores de linha, caçambas, espalhadores de palha, pulverizadores autopropelidos, equipamentos para irrigação e equipamentos para atividade leiteira.

Os produtos citados ainda são divididos em diversos modelos, proporcionando uma grande variedade de máquinas, implementos e equipamentos colocados no mercado consumidor, ativando ainda mais o processo de concorrência no setor.

**Tabela 15** Mercado externo – destino das exportações em 2005

<b>Destino das exportações – região geográfica</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
África	5	38,5
América Central	6	46,2
América do Norte	4	30,8
América do Sul	13	100,0
Ásia	1	7,7
Europa	4	30,8
Oceania	2	15,4

Fonte: Pesquisa do autor. Para a região do Oriente Médio não houve citações.

Nas operações internacionais, das treze empresas que atuam nesse mercado, a América do Sul é destino para 100%, sendo seguida pela América Central, com 46,2%; da África, com 38,5%; da América do Norte e da Europa, ambas com 30,8%; da Oceania, com 15,4%, e da Ásia, com 7,7%.

Como pergunta secundária foi solicitada informação sobre a modalidade utilizada pela empresa para comercializar seus produtos no exterior. Uma delas não respondeu; sete responderam com mais de uma alternativa, alegando que uma modalidade que serve para uma região pode não servir para outra, em razão de diversos fatores envolvidos, como políticos, culturais, etc. Os resultados para essa questão foram os seguintes:

- a) dez citações: representantes exclusivos;
- b) sete citações: distribuidores (não definido se exclusivo ou não);
- c) duas citações: escritórios próprios de vendas, unidades fabris para vendas diretas, feiras internacionais e *site* da empresa;
- d) uma citação: franquia e empresa própria para exportação.

Da mesma forma, solicitou-se que fossem informados os países de destino das exportações. Os dados ficaram prejudicados visto que somente três das 13 empresas responderam. As informações prestadas pelas demais apresentam os seguintes resultados (observando-se que para a Europa não houve citações):

- a) África: África do Sul, Nigéria e Zimbábwe;
- b) América Central: Honduras e Nicarágua;
- c) América do Norte: Canadá, Estados Unidos e México;
- d) América do Sul: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela;
- e) Ásia: Coreia do Norte;

## f) Oceania: Austrália.

Em relação aos produtos mais comercializados no mercado externo, foram citados: arados, plantadeiras, semeadeiras, grades, roçadeiras, plataformas, espalhador de palha, sistemas de irrigação, máquinas de tratamento de sementes, segadeira, enxadas rotativas, carretas agrícolas e pulverizadores.

A América do Sul desponta como mercado para todas as empresas que atuam no mercado externo. Isso se deve, provavelmente, ao Mercosul, apesar dos problemas nas relações comerciais existentes entre alguns membros; à proximidade geográfica, que possibilita um acesso mais rápido e com várias opções, e às questões culturais, que aproximam os países do continente.

Esse pensamento tem por base Schewe e Hiam (2000), que comentam sobre essas variáveis em relação ao comércio internacional, dizendo que, no ambiente cultural, a cultura deve ser encarada como um conjunto de comportamentos aprendidos e compartilhados, baseados nos valores do grupo e cujos elementos incluem a língua, a religião, os valores e atitudes, a ética, a educação e a organização social.

No ambiente geográfico, os mesmos autores consideram que os recursos naturais, topografia e clima são determinantes fundamentais do potencial produtivo de um país, influenciando também no processo de logística e distribuição de bens.

**Tabela 16** Retirada de produtos da linha de produção – nos últimos 12 meses

<b>Empresa retirou produtos do mercado?</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Não	19	90,5
Sim	2	9,5
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação à retirada de produtos do mercado, 90,5% das empresas pesquisadas responderam que não tiveram essa atitude nos últimos 12 meses, ao passo que 9,5% disseram que retiraram pelo menos um produto da linha de produção.

Pelas respostas fornecidas, os produtos retirados do mercado foram alguns modelos de máquinas e implementos em razão de dispositivos antigos de fabricação e com tecnologia ultrapassada, que não satisfaziam mais ao cliente, o que ocasionava baixa venda e alto custo

de produção. Os produtos retirados do mercado e citados nas respostas foram alguns modelos de grades niveladoras, carretas graneleiras, plataformas e plantadeiras.

**Tabela 17** Lançamento de produtos – nos últimos 12 meses

<b>Empresa lançou novos produtos?</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Não	4	19,1
Sim	17	80,9
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Os índices para o lançamento de novos produtos quase que se equiparam aos do item anterior, em razão inversa. Nesta situação, 80,9% das empresas pesquisadas colocaram novos produtos no mercado nos últimos 12 meses, ao passo que 19,1% não o fizeram. De acordo com as respostas, são motivos principais para a colocação de novos produtos no mercado: a manutenção da participação no mercado e a atualização tecnológica.

Os produtos citados como lançamentos nos últimos 12 meses foram novos modelos com incorporação de novas tecnologias: plantadeiras, semeadeiras, multiplantadeiras, plataformas, carretas transportadoras rebocadas, guincho, funil para *big-bag*, classificador de sementes, sistema eletrônico para tratamento de sementes, distribuidor de calcário, guindaste, cabine para colheitadeiras, ferramentas universais de corte, máquinas de corte, abastecedores, retroescavadeiras e carretas graneleiras. Cabe aqui a afirmação de Costa (2004, p. 7), sobre a concorrência e a introdução de novos produtos:

A concorrência entre as firmas para ganhar preferências dos consumidores e dar vazão ao seu potencial de crescimento ocorre pela introdução de uma nova mercadoria, diferenciando e/ou diversificando a linha de produtos existentes, ou através de um novo processo de produção ou de uma nova forma organizacional.

A importância do lançamento de novos produtos para a competitividade das empresas pode também ser avaliada com base em Borges (2005), que, em uma matéria sobre a 28<sup>a</sup> Expointer, realizada no município de Esteio (RS) em setembro de 2005, levanta dados indicando que apesar do momento difícil pelo qual o setor agrícola gaúcho passa desde 2004,



o lançamento de novos produtos (ou novos modelos) da indústria de máquinas e implementos “é algo que nunca foi feito até hoje” , conforme palavras de um dos entrevistados.

Por sua vez, Ferraz et al. (1995) observam que o ritmo cada vez mais acelerado no lançamento de novos produtos tem por objetivo levar uma nova dinâmica a mercados saturados e proporcionar um reforço na capacitação tecnológica como vantagem competitiva, substituindo outras fontes de competitividade. Ou seja, o item tecnologia desponta como o principal fator tanto para a retirada como para o lançamento de produtos, uma vez que baliza as preferências e necessidades do consumidor, proporcionando a aquisição de vantagens competitivas para as empresas que se mantém atualizadas.

**Tabela 18** Diversificação de atividades pela empresa

<b>A empresa opera em outros ramos?</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Não	15	71,4
Sim	6	28,6
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Quando se trata de diversificação das atividades, 71,4% relatam que não o fazem, dedicando-se exclusivamente à sua atividade típica; os restantes 28,6% informam que têm atividades diversas àquelas originais.

Observando-se o alto índice de respondentes que não utilizam a estratégia da diversificação, pode-se entender que essas empresas estão perdendo a oportunidade de buscar capacitações em outras atividades, uma vez que essa seria uma opção para manter a atividade produtiva sem grandes traumas em períodos de mercado estagnado ou em baixa para a atividade principal (características do setor), direcionando-se para outros setores, aproveitando estruturas ociosas e, ao mesmo tempo, promovendo qualificação ainda maior dos empregados.

Entre as atividades de diversificação realizadas pelos respondentes que optaram por essa estratégia, são citadas: a fabricação de cilindros para a linha industrial, cilindros hidráulicos, autopeças e componentes para a indústria automobilística, quadros de comando, transformadores e estruturas metálicas. Um dos respondentes informou ainda que ingressou na atividade de prestação de consultoria industrial.

São identificadas, assim, as estratégias que, segundo Mintzberg (2001), conduzem as organizações para além das atividades do negócio, sendo alcançadas nas formas verticais, ou seja, diversificar para frente ou para trás na cadeia de operações; horizontais, pela diversificação simples que incorpora negócios paralelos para dentro da organização; ou pela combinação de ambas.

Quanto aos motivos alegados para a diversificação das atividades, são relatados: necessidade de melhor atender às reais necessidades dos clientes; instabilidade do mercado agrícola; sazonalidade da agricultura; busca de novas tecnologias e redução de custos com o aproveitamento da estrutura física e maquinário; atuar em novos mercados e gerar soluções, buscando integrar as tecnologias; e baixa demanda para produtos relacionadas à atividade agrícola.

Os dados constantes nas tabelas 19 a 44 fornecem informações sobre o ambiente competitivo na indústria e as estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas.

**Tabela 19** Barreiras de entrada na indústria

<b>Barreiras de entrada</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Muito altas	-	-
Altas	3	14,3
Médias	13	61,8
Baixas	4	19,1
Muito baixas	-	-
Não respondeu	1	4,8
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

Para 61,8% dos respondentes, as barreiras de entrada no setor industrial são consideradas médias, ao passo que 19,1% consideram-nas baixas e 14,3%, altas. Em relação aos fatores que podem influenciar impedir ou dificultar a entrada de novos concorrentes na indústria, foi feita uma pergunta secundária, à qual os entrevistados responderam, por ordem de importância:

- a) necessidade de altos investimentos;
- b) negócio é viável somente com economia de escala;
- c) os produtos dos novos entrantes devem ser bastante diferenciados;
- d) os novos entrantes têm desvantagens em relação àqueles que já estão no mercado;

- e) dificuldades de acesso aos canais de distribuição; dificuldade de acesso à matéria-prima;
- f) altos custos para o consumidor mudar de fornecedor;
- g) impedimento de novos entrantes por parte do governo.

Um dos respondentes disse que uma barreira importante para os novos entrantes é a conquista do espaço e a consolidação da marca no mercado. Essa observação está ligada à desvantagem em relação àqueles que já se encontram no mercado, uma vez que os mesmos já têm a sua posição e sua participação e farão de tudo para mantê-la e aumentá-la, impondo dificuldades aos novos concorrentes, como forma de não permitir uma divisão ainda maior.

**Tabela 20** Rivalidade entre os concorrentes na indústria

<b>Rivalidades entre concorrentes</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Muito grande	10	47,6
Grande	8	38,1
Média	3	14,3
Pequena	-	-
Muito pequena	-	-
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

A rivalidade entre os concorrentes no setor é muito grande para 47,6% dos respondentes; grande, para 38,1% e média, para 14,3%. Se somados os dois primeiros índices, obtêm-se 85,7% de respondentes que entendem que a rivalidade no setor é acirrada. Foi feita pergunta secundária sobre os problemas de maior complexidade enfrentados pelas empresas em relação aos concorrentes, à qual duas empresas não responderam. Com as respostas dos demais, os resultados foram, em ordem de importância:

- a) alto número de empresas concorrentes;
- b) existência de equilíbrio ou pouca diferenciação entre os produtos ofertados ao mercado;
- c) necessidade de altos investimentos para melhoria da capacidade tecnológica e produtiva;
- d) elevadas barreiras de saída;
- e) preço.

Registram-se ainda alguns pontos relacionados a essa questão levantados pelos respondentes:

- a) em relação ao preço, um dos respondentes mencionou o baixo valor de produtos copiados e fabricados em “fundo de quintal”, prejudicando as empresas estabelecidas;
- b) em relação à questão tecnológica, um respondente informou que existem diversas ações judiciais impedindo a fabricação de produtos similares, nos quais foi utilizada tecnologia sem autorização do detentor da mesma;
  - para esse respondente tal atitude tranca ou trava o desenvolvimento do setor, uma vez que, no seu entendimento, deveria “haver mais cooperação entre as empresas”;
- c) em relação aos concorrentes do mercado externo, que simplesmente copiam os produtos, sem nenhum escrúpulo;
  - um dos respondentes relatou que tem a fotografia de um produto seu sendo utilizada por um concorrente de um país vizinho em uma feira internacional como se fosse fabricado por ele, não tendo havido sequer a preocupação de retirar a logomarca do fabricante original;
- d) o representante de uma das empresas que não respondeu à pergunta secundária, registrou:
  - “falta de planejamento e/ou política de longo prazo que torne o setor mais estável (considero este o maior problema dos últimos 20 anos). Os outros são decorrentes desse.”

Houve, ainda, outra pergunta relacionada a esta, na qual foi solicitado que o respondente informasse, na sua opinião, quais seriam os fatores determinantes da competitividade no setor, que são os seguintes, por ordem de importância: domínio tecnológico, custo da matéria-prima, custo da mão-de-obra, acesso à matéria-prima, integração para frente e integração para trás.

Os resultados permitem inferir que não há nesse setor industrial uma sinergia entre as empresas no que se refere à defesa dos seus interesses coletivos, com baixo nível de articulação e cooperação. Entende-se que o setor carece de união, no sentido de estabelecer acordos e ações cooperativas entre as empresas que o compõe.

**Tabela 21** Dificuldade para colocação de produtos substitutos no mercado

<b>Colocação de produtos substitutos no mercado</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Muito difícil	-	-
Difícil	4	19,0
Média	16	76,2
Fácil	1	4,8
Muito fácil	-	-
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

A dificuldade de colocação de produtos substitutos no mercado é vista como média para 76,2% dos respondentes; difícil, para 19,0% e fácil, para 4,8%. Nenhum respondente assinalou as alternativas “muito difícil” e “muito fácil”.

No entanto, registraram que, para produtos que possuem alto nível tecnológico, isso se torna muito difícil, em razão da própria complexidade e dificuldade de incorporar tecnologia de ponta. Entendem que o contrário é verdadeiro, ou seja, é muito fácil substituir produtos de baixa tecnologia e colocá-los no mercado. Novamente, o item tecnologia aparece como determinante para a competitividade do setor, uma vez que agrega valor ao produto e dificulta as substituições.

**Tabela 22** Poder de negociação dos clientes em relação às empresas da indústria

<b>Poder de negociação dos clientes</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Têm <u>muito mais</u> poder que as empresas	6	28,6
Têm <u>mais</u> poder que as empresas	5	23,8
Existe equilíbrio	9	42,8
Empresas têm <u>mais</u> poder	1	4,8
Empresas têm <u>muito mais</u> poder que os clientes	-	-
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Quando se trata do poder negociação dos clientes das empresas no que se refere à redução de preços, aumento de prazos e outras concessões, 42,8% dos respondentes entendem que existe um equilíbrio, sendo seguidos por aqueles que acreditam que os clientes têm muito mais poder que as empresas, com 28,6%; dos que acham que os clientes têm mais poder que as empresas, com 23,8% e dos que entendem que as empresas têm mais poder que os clientes, com 4,8%.

Sobre o equilíbrio, registra-se que alguns respondentes declararam que, atualmente, a ordem é negociar para alavancar vendas. Especialmente no atual momento, as empresas do setor não podem ser dar o luxo de perder clientes para a concorrência. Essa observação vem ao encontro da afirmação de Porter (1986) de que o poder de barganha dos clientes tem relação direta com a sua situação no mercado e a importância que os mesmos têm para a indústria.

**Tabela 23** Poder de negociação dos fornecedores em relação às empresas da indústria

<b>Poder de negociação dos fornecedores</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Têm <u>muito mais</u> poder que as empresas	3	14,3
Têm <u>mais</u> poder que as empresas	11	52,3
Existe equilíbrio	3	14,3
Empresas têm <u>mais</u> poder	3	14,3
Empresas têm <u>muito mais</u> poder	1	4,8
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Na opinião dos respondentes, o poder de negociação dos fornecedores tem resposta em todas as opções. Mesmo assim, a maioria, 52,3%, entende que os fornecedores têm mais poder que as empresas, sendo seguidos daqueles que julgaram que os fornecedores têm muito mais poder, que existe um equilíbrio e aqueles que vêem que as empresas têm mais poder que os fornecedores, com 14,3%. Por último, 4,8% entendem que as empresas têm muito mais poder que os fornecedores.

Da mesma forma que as empresas fazem concessões além das normais aos seus clientes, em razão do momento pelo qual o setor passa, alguns fornecedores também utilizam essa forma de negociação, facilitando e negociando condições melhores à indústria.

Entende-se que essa seria a explicação para as três últimas opções da pergunta, uma vez que os fornecedores não querem se arriscar a perder clientes por inflexibilidade nas negociações, mesmo considerando o momento do setor.

**Tabela 24** Características de diferenciação dos produtos da empresa

<b>Diferenciação dos produtos</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Nenhuma	-	-
Abaixo da média do setor	-	-
Na média do setor	12	57,1
Pouco acima da média do setor	6	28,6
Muito acima da média do setor	3	14,3
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

A diferenciação dos produtos colocados no mercado está na média do setor para 57,1% dos respondentes, ao passo que 28,6% entendem que seus produtos têm diferenciação um pouco acima da média do setor e 14,3% vêem seus produtos com diferenciação muito acima da média do setor.

Segundo Porter (1986), a diferenciação é originada na identificação de uma marca da empresa que desenvolve um sentimento de lealdade em sua clientela, em razão de esforços anteriores com publicidade e serviços ao consumidor, entre outras.

Aqui, a diferenciação dos produtos está relacionada mais à qualidade dos produtos ofertados e ao atendimento ao cliente. Quanto à diferenciação por qualidade, Kon (1994) comenta que, quando as diferenças de qualidade são muito evidentes, os compradores ficam menos sensíveis à concorrência entre preços. Em razão disso, as empresas que têm essa diferenciação, aliada a um bom atendimento pós-venda têm condições de obter vantagens competitivas em relação à concorrência.

**Tabela 25** *Mix* de produtos oferecidos pela empresa

<b>Mix de produtos</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Muito abaixo da média do setor	-	-
Abaixo da média do setor	5	23,8
Na média do setor	9	42,8
Pouco acima da média do setor	6	28,6
Muito acima da média do setor	1	4,8
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação ao *mix* de produtos, 42,8% dos respondentes entendem que estão na média do setor, seguidos dos 28,6% que consideram encontrar-se um pouco acima, dos 23,8% que

estão abaixo da média e dos 4,8% que entendem estar muito acima da média do setor; um dos respondentes registrou que sua empresa possui uma variedade acima da média do setor por entender que é uma exigência de mercado e que objetiva atender à sazonalidade característica da atividade.

Entende-se pelos resultados, que o *mix* de produtos tem relação direta com a capacidade de investimento da empresa e à sua participação no mercado, uma vez que aquelas que estão “pouco acima” ou “acima” têm uma boa fatia de mercado, o que induz ao aumento da linha ofertada e por consequência, novas capacitações e novos investimentos.

**Tabela 26** Flexibilidade para atender grandes pedidos

<b>Flexibilidade para grandes pedidos</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Nenhuma	1	4,8
Abaixo da média do setor	7	33,3
Na média do setor	8	38,1
Pouco acima da média do setor	5	23,8
Muito acima da média do setor	-	-
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

A flexibilidade para atender a grandes pedidos está na média do setor para 38,1% das empresas pesquisadas; abaixo da média estão 33,3%; pouco acima da média, 23,8% e 4,8% informaram que não possuem nenhuma flexibilidade para essa situação.

A flexibilidade nula para atender a grandes pedidos está relacionada, segundo o respondente, ao momento pelo qual o setor primário passa, motivando quedas de vendas e de produção na indústria e, por consequência, redução drástica do número de empregados. Apesar de possuir maquinário disponível, falta mão-de-obra para operá-lo. Esse respondente entende, no entanto, que a situação é passageira e que quando o setor se recuperar, a empresa deverá acompanhar essa recuperação.

A flexibilidade para atender a grandes pedidos é considerada uma questão estratégica de grande importância. No entanto, o máximo que alguns respondentes reconhecem é uma flexibilidade “pouco acima” da média, creditando isso ao momento que o setor atravessa, que ocasionou o fechamento de muitas vagas de trabalho.

Essa posição é compreensível, de certa forma, porque se entende que as demissões podem resultar nessa perda de flexibilidade e ocasionar perda de capacitações anteriormente



adquiridas, pois, numa futura retomada de produção e vendas, talvez muitos daqueles empregados que foram dispensados não retornem à empresa ou à indústria por terem se colocado em outros setores da economia ou em outros segmentos industriais.

**Tabela 27** Flexibilidade para atender pequenos pedidos

<b>Flexibilidade para pequenos pedidos</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Nenhuma	-	-
Abaixo da média do setor	-	-
Na média do setor	12	57,1
Pouco acima da média do setor	8	38,1
Muito acima da média do setor	1	4,8
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Quanto à flexibilidade para atender a pequenos pedidos, as empresas estão bastante preparadas para essa situação. Na média do setor enquadram-se 57,1%; pouco acima da média, 38,1% e muito acima da média, 4,8%.

Isso pode também ser explicado pela colocação do respondente da questão anterior que relacionou o momento vivido pelo setor à sua flexibilidade nula para atender a grandes pedidos. Pode-se inferir que as empresas, operando com sua capacidade reduzida, podem utilizar os empregados disponíveis para atender com eficiência a esses pequenos pedidos, sem lançar mão de novas contratações e buscando recursos ao menos para manter as atividades.

**Tabela 28** Interferência dos canais de distribuição na comercialização dos produtos

<b>Grau de interferência</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Nenhuma	1	4,8
Abaixo da média do setor	4	19,0
Na média do setor	14	66,7
Pouco acima da média do setor	2	9,5
Muito acima da média do setor	-	-
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Os canais de distribuição interferem na comercialização dos produtos por algumas formas de pressão. Para 66,7% dos respondentes, essa interferência está na média do setor;

para 19,0%, está abaixo da média do setor; para 9,5%, está pouco acima da média e para 4,8% não existe interferência.

Segundo opiniões registradas, a interferência está relacionada, em especial, a períodos de grande atividade comercial das empresas, quando a pressão por fornecimento de determinados equipamentos ou máquinas a determinadas regiões é intensa. Em períodos de baixa, essa pressão diminui naturalmente, visto que a produção e a distribuição são feitas de maneira mais tranqüila e com melhor planejamento.

**Tabela 29** Investimento em marca nos últimos 12 meses – em R\$

<b>Investimento em marca</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Nenhum	2	9,5
Abaixo da média do setor	7	33,3
Na média do setor	9	42,9
Pouco acima da média do setor	2	9,5
Muito acima da média do setor	1	4,8
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Nos últimos 12 meses, os investimentos em marca estiveram na média do setor para 42,9% dos respondentes, seguidos de 33,3% abaixo da média do setor; 9,5% para aqueles que estiveram pouco acima da média ou não investiram nada e 4,8% para aqueles que entendem que estão muito acima da média do setor. Alguns dos respondentes têm a marca como principal ativo, uma vez que ao ser citada, o público consumidor imediatamente associa-a aos produtos de primeira linha do segmento, o que é motivo de indução à compra.

Foi feita pergunta adicional a respeito do valor investido em marca nos últimos 12 meses, sendo obtidos os seguintes resultados:

- a) 61,9% não prestaram essa informação;
- b) 9,5% não investiram nada;
- c) 14,3% investiram até R\$ 100 mil;
- d) 9,5% investiram de R\$ 101 mil a R\$ 500 mil;
- e) 4,8% investiram acima de R\$ 500 mil.

**Tabela 30** Investimento em P&D nos últimos 12 meses – em R\$

<b>Investimento em P&amp;D</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Nenhum	-	-
Abaixo da média do setor	6	28,6
Na média do setor	10	47,6
Pouco acima da média do setor	2	9,5
Muito acima da média do setor	1	4,8
Não respondeu	2	9,5
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Quanto a investimento em P&D nos últimos 12 meses, 47,6% responderam que os valores investidos estão na média do setor; para 28,6%, estão abaixo da média; para 9,5%, estão pouco acima da média do setor e 4,8%, muito acima da média do setor. Não houve respostas de 9,5% das empresas.

Como pergunta adicional sobre os valores investidos em P&D nesse período foram obtidos os seguintes resultados:

- a) 33,3% não prestaram essa informação (incluídos os que não responderam à pergunta anterior);
- b) 28,6% investiram até R\$ 100 mil;
- c) 19,1% investiram de R\$ 101 mil a R\$ 500 mil;
- d) 9,5% investiram de R\$ 501 mil a R\$ 1 milhão;
- e) 9,5% investiram acima de R\$ 1 milhão.

De acordo com Paul e Guimarães (2005), baseados em pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), menos de 2% das empresas industriais brasileiras investem seriamente em tecnologia. Os mesmos autores comentam ainda (p. 32): “São companhias que dedicam boa parte de seu tempo para desenvolver produtos diferenciados e, com isso, conseguem um preço de venda pelo menos 30% maior do que o de seus concorrentes.”

Sendo o fator tecnológico considerado um dos itens mais importantes para a competitividade no setor, justifica-se que todas as empresas participantes tenham algum investimento nesse item, em maior ou menor valor.

**Tabela 31** Capacitação tecnológica em processos

<b>Capacitação tecnológica em processos</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Realiza internamente	8	38,1
Busca no mercado	9	42,9
Utiliza ambas modalidades	4	19,0
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

**Tabela 32** Capacitação tecnológica em produtos

<b>Capacitação tecnológica em produtos</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Realiza internamente	10	47,7
Busca no mercado	4	19,0
Utiliza ambas modalidades	7	33,3
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

A capacitação tecnológica é buscada por todas as empresas pesquisadas. O que difere é a maneira pela qual elas realizam essas atividades essenciais para a sobrevivência da organização. Para se obter a informação de como é buscada essa capacitação foram feitas duas perguntas, separando-as em capacitação tecnológica em processos e em produtos. Para a capacitação tecnológica em processos, 42,9% das empresas buscam-na no mercado; 38,1% a realizam internamente e 19,0% utilizam ambas as formas. Para a capacitação tecnológica em produtos, 47,7% realizam-na internamente; 19% buscam-na no mercado e 33,3% utilizam ambas as formas.

Cabe, aqui, lembrar Ferraz et al. (1995), que consideram os esforços de P&D de processos e de produtos como uma das quatro áreas da competência empresarial, para efeito da análise da competitividade. Entende-se por capacitação realizada internamente a formação e manutenção de um departamento ou divisão direcionado às atividades de P&D ou até mesmo a designação de empregados para estudar produtos existentes no mercado, realizando melhorias nos mesmos e adaptando-os às necessidades sempre mutantes do mercado. A busca no mercado é entendida como a utilização de empresas de consultoria especializadas em desenvolvimento de novas tecnologias relacionadas a produtos e a processos, ou até mesmo a realização de parcerias ou *joint ventures* de tecnologia.

**Tabela 33** Investimento em propaganda e promoções nos últimos 12 meses – em R\$

<b>Investimento em propaganda e promoções</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Nenhum	2	9,5
Abaixo da média do setor	11	52,3
Na média do setor	6	28,6
Pouco acima da média do setor	1	4,8
Muito acima da média do setor	1	4,8
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Investimento em propaganda e promoções é um item importante para a exposição da empresa e seus produtos no mercado e faz parte das estratégias de crescimento, como diz Kon (1994, p. 83): “[...] as estratégias de crescimento e ampliação de mercados são elaboradas através da inovação tecnológica [...] e do esforço de vendas através de campanhas promocionais na busca de ampliação dos mercados.”

Ainda assim, a maioria das empresas pesquisadas, ou 52,3%, realizou investimentos nessa conta abaixo da média do setor, segundo seu entendimento. Na média do setor encontram-se 28,6%, seguidos de 9,5% compostos por aquelas empresas que não investiram nada e por aquelas que investiram um pouco acima ou muito acima da média, com 4,8% cada uma.

Mais uma vez, a falta de investimento em alguns setores ou atividades é justificada pelo momento que a indústria estudada atravessa em razão das dificuldades de comercialização. A redução de recursos destinados a verbas específicas explicaria o índice de 61,8% dos investimentos nulos e abaixo da média do setor.

Para estabelecer parâmetros, foi feita uma pergunta adicional sobre os valores investidos em propaganda e promoções nesse período, sendo obtidos os resultados a seguir:

- a) 42,9% não prestaram essa informação;
- b) 9,4% não investiram nada;
- c) 42,9% investiram até R\$ 100 mil;
- d) 4,8% investiram de R\$ 100 mil a R\$ 500 mil.

Essa dificuldade conjuntural pode ser mais bem entendida pelas palavras de Sônia F. Loss, membro da diretoria do SIMERS, em entrevista realizada pelo autor do estudo em 10 de novembro de 2005, e transcrita parcialmente:

O momento transmite uma preocupação muito grande. O segmento teve faturamento e suas vendas nos últimos dezoito meses reduzidas a índices de 70 a 80% trouxe uma preocupação de todo o segmento a nível de redução de mão-de-obra, a nível de redução de faturamento e a nível de investimentos futuros. [...] Todas as empresas que tinham planejamento nos próximos 24 meses cortaram seus investimentos e isso vai trazer um atraso em especial para o Rio Grande do Sul porque estamos tendo uma das maiores tributações em relação aos outros estados, que não incentiva a indústria local. Tanto as indústrias do Paraná quanto de São Paulo estão tendo melhores condições de negociação que as do Rio Grande do Sul. Então o panorama geral é muito preocupante. O panorama interno do País está abaixo de qualquer expectativa. Não é só no Rio Grande do Sul, devido à seca, mas é a nível de país. Acredito até que outros estados estão piores que o Rio Grande do Sul. É caso do Mato Grosso e Goiás. Esses estados, que eram altamente produtivos e parceiros nossos, hoje já não são mais. Não têm mais poder de compra. O produtor tem grão e não tem como comercializar isso devido ao baixo preço no mercado externo, ou seja, a alta valorização do real em relação ao dólar e mesmo ao euro. A nossa valorização está acima de qualquer expectativa que o produtor possa ter para comercializar.

Então a situação é bastante crítica e o nosso segmento não reage em seis meses. O setor de grãos reage, as *commodities* reagem em 6 meses. Uma safra boa com preço bom, ela reage em seis meses, agora o de máquinas agrícolas leva no mínimo dois anos para retomar o crescimento e pensar em investir em máquinas agrícolas. O produtor comprar máquinas (sic). Então isso, diante de toda essa situação, [...] o segmento não deverá reagir no próximo ano e deverá estar preparado para isso e a única maneira é cortar custos fixos e investimentos. Então tem de manter de molho e esperar o que vai acontecer a nível político no país, que é muito importante. [...] Então eu vejo para 2006 um panorama muito fechado. Nós não estamos conseguindo exportar para país nenhum mais. O nosso custo interno é elevadíssimo em relação a outros países. As empresas argentinas estão tomando conta dos países da América do Sul com preços bem mais competitivos que os nossos e nós estamos parados. Então eu não sei quando que começaremos a ter um desenvolvimento novamente.

**Tabela 34** Pontualidade na entrega dos pedidos

<b>Pontualidade na entrega dos pedidos</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Muito abaixo da média do setor	-	-
Pouco abaixo da média do setor	4	19,0
Na média do setor	11	52,3
Pouco acima da média do setor	5	23,9
Muito acima da média do setor	1	4,8
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

A pontualidade na entrega dos pedidos está na média do setor para 53,3% dos respondentes, sendo seguidos por 23,9% dos que estão pouco acima da média; 19,0% dos que reconhecem estar um pouco abaixo da média e 4,8% daqueles que entendem que estão muito acima da média do setor.

Para o desempenho abaixo da média não houve qualquer comentário adicional por parte dos respondentes. No entanto, sendo a pontualidade da entrega um item importante para a credibilidade da empresa junto ao cliente, pode-se inferir que, no panorama atual, as causas poderiam estar ligadas a questões de programação de produção, à estrutura deficiente de pessoal em algumas das empresas e, até mesmo, à falha no atendimento por parte de fornecedores e à escolha dos canais de distribuição e transporte.

**Tabela 35** Preços praticados pela empresa

<b>Preços praticados</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Muito abaixo da média do setor	-	-
Pouco abaixo da média do setor	2	9,5
Na média do setor	11	52,3
Pouco acima da média do setor	8	38,2
Muito acima da média do setor	-	-
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação aos preços normalmente praticados pelas empresas pesquisadas, 52,3% entendem que estão na média do setor, seguidos de 38,2% pouco acima da média e 9,5% pouco abaixo da média do setor.

A justificativa para os preços abaixo da média é a alta concorrência, visto que algumas empresas competem diminuindo suas margens. Já aquelas que praticam preços acima da média entendem que seus produtos têm uma imagem muito boa no mercado e, além disso, são feitos altos investimentos em tecnologia, o que justificaria essa diferença que o cliente estaria disposto a pagar, pois estaria adquirindo um produto de primeira linha.

**Tabela 36** Qualidade dos produtos colocados no mercado

<b>Qualidade dos produtos</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Muito abaixo da média do setor	-	-
Pouco abaixo da média do setor	-	-
Na média do setor	12	57,2
Pouco acima da média do setor	7	33,3
Muito acima da média do setor	2	9,5
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

A qualidade dos produtos é considerada ponto de extrema importância para todas as empresas pesquisadas. Desse modo, em relação a esse quesito, 57,2% entendem que estão na média do setor; 33,3% estão um pouco acima da média e 9,5%, muito acima da média do setor.

Para os respondentes, a qualidade do produto é o item que propaga o valor e a imagem da marca, conduzindo a que o público consumidor fale bem ou fale mal do fabricante. Ao mesmo tempo, a qualidade do produto final somente será possível com a qualificação dos empregados e com a utilização de tecnologia adequada ao produto fabricado.

**Tabela 37** Recebimento de incentivos do governo

<b>Incentivos governamentais</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Nenhum	6	28,6
Abaixo da média do setor	6	28,6
Na média do setor	9	42,8
Pouco acima da média do setor	-	-
Muito acima da média do setor	-	-
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação a incentivos recebidos do governo, as empresas dividem-se, com 42,8% dizendo que estão na média do setor; 28,6% entendendo que estão abaixo da média e outros 28,6% considerando que esses incentivos simplesmente não existem.

Não houve manifestação de quais seriam os incentivos do governo para o setor. No entanto, um dos selecionados para a pesquisa, que não respondeu ao questionário, enviou a seguinte declaração, que soa mais como um desabafo:

Tentaremos responder o formulário assim que seja possível. Mas desde já quero lê (sic) dizer que falar de estratégia competitiva para a indústria do setor de máquinas agrícolas e suas partes é uma utopia. Lamentavelmente tudo o que foi feito desde o começo desta empresa em 2001, foi estragado e inutilizado desde setembro de 2004 por parte de um governo descomprometido com qualquer tipo de produção. As estratégias de investimento, de desenvolvimento dos mercados interno e de exportação hoje se apresentam como idéias ridículas de um tonto alucinado frente à cruel realidade de um governo insensível, uma imprensa condescendente, e uma indústria esgotada.

Se ainda temos um pouco de vontade, para sentarmos responder mais um questionário quando temos mais da metade dos nossos funcionários demitidos e não sabemos o que fazer com os que ficaram, responderemos assim que puder. Obrigado pela escolha.



**Tabela 38** Redução de custos e combate ao desperdício

<b>Redução custos e desperdícios</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Muito abaixo da média do setor	-	-
Pouco abaixo da média do setor	1	4,8
Na média do setor	11	52,3
Pouco acima da média do setor	8	38,1
Muito acima da média do setor	1	4,8
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

A política de redução de custos e combate permanente ao desperdício predomina em todas as empresas pesquisadas, sendo que a maioria, ou 52,3%, entende que age de acordo com a média do setor; outros 38,1%, um pouco acima da média e 4,8%, muito acima da média. Por outro lado, 4,8% entendem que estão pouco abaixo da média do setor, no entanto declararam que podem tomar atitudes de conscientização para melhorar essa situação.

Outros reconhecem que as políticas de combate ao desperdício e redução de custos se intensificam em épocas de baixa atividade produtiva ou em períodos de baixa comercialização e dificuldades financeiras. Entretanto, planejam tornar permanentes essas políticas, com a implantação de programas específicos, como, por exemplo, o programa 5S.

**Tabela 39** Serviços agregados ao produto colocado no mercado

<b>Serviços agregados ao produto</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Pouco abaixo da média do setor	1	4,8
Na média do setor	9	42,8
Pouco acima da média do setor	10	47,6
Muito acima da média do setor	1	4,8
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Os serviços agregados ao produto são vistos como importante fator de competitividade para as empresas pesquisadas. Dos respondentes, 47,6% entendem que essas atividades estão pouco acima da média do setor; 42,8%, na média do setor e 4,8%, muito acima da média do setor. Os restantes 4,8% reconhecem que estão pouco abaixo da média do setor.

Os serviços agregados são entendidos pelos respondentes como a assistência pós-venda, auxílio técnico prestado pelo fabricante, busca de clientes para visitas às instalações fabris, atendimento personalizado, facilidade de negociação e pronto atendimento das

reclamações. Esses serviços têm relação direta com a preferência do consumidor pelo produto, uma vez que sendo bem atendidos nesses itens buscarão, no mínimo, incluir a empresa na relação daqueles possíveis fornecedores em novas aquisições. O inverso também é verdadeiro.

**Tabela 40** Reputação da empresa junto ao cliente

<b>Reputação da empresa</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Muito abaixo da média do setor	-	-
Pouco abaixo da média do setor	2	9,5
Na média do setor	8	38,1
Pouco acima da média do setor	9	42,9
Muito acima da média do setor	2	9,5
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

A reputação da empresa junto ao cliente está relacionada aos produtos comercializados, envolvendo variáveis como preço, qualidade, entrega e serviços agregados. Para 42,9% dos respondentes, a reputação está pouco acima da média do setor, sendo seguidos de 38,1% que entendem estar com a reputação dentro da média do setor e 9,5%, muito acima da média. Interessante é que 9,5% reconhecem que têm reputação pouco abaixo da média do setor, porém os motivos para essa opção não foram revelados.

Aqueles que entendem estar acima da média destacam que, para estar nessa posição, têm relevante contribuição a qualidade dos produtos ofertados, a relação custo/benefício dos produtos e o relacionamento e envolvimento com o cliente e seu negócio. Essa reputação conquistada, na maioria das situações é fator preponderante na decisão de compra pelo consumidor. Assim, as empresas se esforçam para serem bem vistas pelo público consumidor, especialmente cumprindo aquilo que foi previamente acertado.

**Tabela 41** Qualificação da mão-de-obra da empresa

<b>Qualificação da mão-de-obra</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Muito abaixo da média do setor	-	-
Pouco abaixo da média do setor	1	4,8
Na média do setor	15	71,4
Pouco acima da média do setor	4	19,0
Muito acima da média do setor	1	4,8
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Para os respondentes, a qualificação da mão-de-obra é base para o bom desempenho da empresa na indústria. Essa qualificação conduz ao objetivo final, que é o produto com qualidade e credibilidade junto ao consumidor. Assim, 71,4% dos respondentes entendem que qualificam a mão-de-obra de acordo com a média do setor; 19,0%, pouco acima da média e 4,8%, muito acima da média do setor. Inversamente, 4,8% entendem e reconhecem não investir muito em qualificação, posicionando-se abaixo da média do setor.

Quanto aos valores investidos em qualificação de mão-de-obra nos últimos doze meses, chegou-se aos seguintes dados, de acordo com os respondentes:

- a) 42,9% não prestaram essa informação;
- b) 47,6% investiram até R\$ 100 mil;
- c) 9,5% investiram de R\$ 100 mil a R\$ 500 mil.

Sobre a qualificação da mão-de-obra, Ferraz et al. (1995) comentam que os níveis de produtividade e qualidade dos produtos dependem fortemente do nível de educação e da qualificação da mão-de-obra, que em níveis mais altos proporcionam a incorporação de inovações tecnológicas sem maiores traumas.

A qualificação da mão-de-obra, sem dúvida é item fundamental na aquisição de novas capacitações pelas empresas e reflete na qualidade do produto final ofertado ao mercado. Os respondentes entendem isso, porém quase a metade dos mesmos não respondeu à informação de quanto foi investido em qualificação no último ano. A partir dessa omissão pode-se concluir que essas empresas entendem a qualificação como importante, mas não tiveram recursos disponíveis para investir como desejariam no período ou que, por outras razões não especificadas, simplesmente não realizam os investimentos necessários, correndo o risco de se distanciarem cada vez mais dos concorrentes que realizam esse tipo de investimento.

**Tabela 42** Utilização de serviços subcontratados

<b>Subcontratação de serviços</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Não	11	52,3
Sim	10	47,7
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Em sua maioria, ou 52,3%, as empresas pesquisadas não utilizam subcontratação de serviços; as restantes 47,7% utilizam essa opção para algumas atividades que envolvem a fabricação de produtos.

A subcontratação objetiva antes de tudo, a redução de custo pela ausência de investimento em instalações, maquinário e pessoal em atividades que podem ser realizadas externamente com os padrões de qualidade requeridos, proporcionando às empresas focar suas energias na atividade principal, fazendo com que o seu produto final seja colocado no mercado com a qualidade desejada pelo público consumidor. Ainda assim, pouco mais da metade das empresas respondentes não se utiliza dessa estratégia, que se torna cada vez mais comum.

Entre as atividades subcontratadas utilizadas pelos respondentes, estão as seguintes, por ordem de citação: fundição, usinagem, jateamento, zincagem, rotomoldagem, matrizaria, peças plásticas, tratamento térmico, tratamento de superfície, montagens elétricas e serviços de programação.

**Tabela 43** Realização de parcerias ou alianças estratégicas

<b>Empresa já realizou parcerias/alianças</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Não	13	61,9
Sim	8	38,1
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Com relação à realização de parcerias ou alianças estratégicas, 61,9% dos respondentes dizem que nunca o fizeram, ao passo que os restantes, 38,1%, informaram que já realizaram algum tipo de parceria. No primeiro grupo está incluído um respondente cujo processo está em andamento, objetivando capacitação tecnológica.

Entre os que responderam positivamente, registra-se o tempo médio das parcerias em cinco anos. Os motivos apontados pelos respondentes para utilizar essa estratégia são os seguintes:

- a) desenvolvimento de novos produtos;
- b) desenvolvimento e aprimoramento de novas tecnologias;
- c) agregar tecnologia;
- d) ampliação da linha de produtos e colocação de produtos em mercados com dificuldade de entrada.

As modalidades de parcerias informadas pelos respondentes foram associações de produtores, fusão, *joint venture*, sociedade cooperativa e licenciamento de tecnologia. Dois respondentes informaram que pretendem ainda realizar parcerias para fornecimento de peças e componentes industriais e firmar acordos com instituições tecnológicas públicas e privadas.

Utiliza-se aqui alguns autores, entre os quais Minervini (1997), Monteverde (1992) e Schewe e Hiam (2000), para fornecer algumas características das modalidades citadas pelos respondentes:

- a) associações de produtores: concentram recursos e possibilitam à pequena empresa contar com serviços especializados;
- b) fusão: tem por vantagens contar com pessoal técnico e gerencial familiarizado com a organização e com mercado; bons vínculos financeiros e comerciais; acesso aos canais de distribuição locais, etc.;
- c) *joint venture*: união de empresas em parceria na qual compartilham a propriedade, o controle e o risco, sendo um contrato entre duas partes para criar associação entre empresas com objetivo comum e vantagem recíproca;
- d) sociedade cooperativa: permitem a concentração de ofertas atomizadas de produtos e realizam atividades que vão desde a coordenação técnica e operacional até as investigações qualitativas e quantitativas de mercado;
- e) licenciamento de tecnologia: acordo realizado entre partes no qual o licenciador transfere o direito ao licenciado para utilizar a tecnologia de sua propriedade.

Para o grupo das empresas que não realizaram parcerias foi questionado se existe a intenção ou possibilidade de isso acontecer num futuro próximo, considerados os próximos 12 meses. Desses, 53,8% dizem que não há planos e os restantes 46,2% planejam a realização.

No primeiro grupo, um dos respondentes informou que há uma divisão entre os dois sócios, visto que um está propenso a buscar essa alternativa e o outro entende que ainda não é o momento. No segundo grupo, os motivos citados para a possibilidade de realizar parcerias são os seguintes: adquirir novas tecnologias, licenciar tecnologias para atender nichos de mercado, comercialização de produtos em novos mercados, incrementar produtos e processos, fabricar produtos com marca já reconhecida no mercado e desenvolver novos produtos.

**Tabela 44** Importância da formação de parcerias/alianças para o setor

<b>Importância das parcerias/alianças</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Não respondeu	1	4,8
Sem importância	1	4,8
Pouco importante	2	9,5
Importante	12	57,1
Muito importante	5	23,8
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação à formação de parcerias e alianças, Hamel e Prahalad (1995) dizem que a empresa necessita aprender com a experiência, criando alianças com clientes de vanguarda, e até promover desenvolvimento de novos produtos unindo-se a possíveis concorrentes, buscando adquirir vantagem competitiva.

Ao avaliar a importância da formação de parcerias e alianças, os respondentes dividem-se nas opiniões. No entanto, 80,9% entendem como importante e muito importante, com 57,1% e 23,8%, respectivamente. Os demais se dividem em 9,5% para pouco importante, 4,8%, que julgam sem importância e 4,8% que não responderam à pergunta.

Quando questionados sobre os motivos da sua opção na pergunta acima, sete empresas, ou 33,3%, não responderam. As respostas dos demais 66,7% são distribuídas conforme o Quadro 6, de acordo com as suas opções na primeira parte da pergunta.

<b>Opção</b>	<b>Motivos</b>
<b>Sem importância</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Perde o controle da organização.”</li> </ul>
<b>Pouco importante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Trabalhamos com tecnologia própria e projetamos/testamos nossos produtos.”</li> <li>• “Interfere no comando e na identidade da organização. Somente em casos extremos de sobrevivência da empresa.”</li> </ul>
<b>Importante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fortalece as empresas e seus produtos, propiciando novos mercados e melhores condições de compra e venda.”</li> <li>• “Por que unidos somos mais fortes.”</li> <li>• “Para diversificar o <i>mix</i> de produtos e principalmente processos fabris.”</li> <li>• “Atualmente para conquistar novos mercados, é significativa a parceria com empresas já consagradas.”</li> <li>• “Para facilitar a qualificação da mão-de-obra, reduzir os custos de compras, melhoramentos de produtos, atingir mercados maiores e mais distantes, melhorar a imagem de produtos regionais.”</li> <li>• “Melhora a competitividade no mercado.”</li> <li>• “Representa a consolidação da marca junto aos mercados, prestigia o atual cliente e conquista novos mercados.”</li> </ul>
<b>Muito importante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Aliado ao desenvolvimento de novos produtos, a utilização de novas tecnologias estimula a criatividade, criando novas aplicações e novos produtos.”</li> <li>• “Possibilitam que as empresas do setor tenham alternativas para manterem-se num nível de atividade frente às oscilações de consumo do mercado.”</li> <li>• “Geralmente as empresas estão em busca de um diferencial ou algo que lhes agregue vendas em seus produtos e serviços. É nessa busca constante de se diferenciar no mercado que as empresas acabam juntando seu poder de fogo, formando parcerias para ser competitivo no mercado.”</li> <li>• “Permite troca de informações a respeito de tecnologias utilizadas.”</li> </ul>

**Quadro 6** Importância da formação de parcerias e seus motivos

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Cabe observar que no quadro acima estão incluídos respondentes que pertencem ao grupo dos que não realizaram nenhum tipo de parceria. Esse grupo se divide ainda entre aquelas empresas que “não fizeram mas querem fazer” e aquelas empresas que “não fizeram e não têm intenção de fazer”. O curioso é que, destes últimos, que são três, dois consideram a realização de parcerias importantes e registram os seus motivos nessa categoria.

## 5 CONCLUSÃO

A indústria de máquinas e implementos agrícolas do Rio Grande do Sul chegou a um estágio que se pode dizer de maturidade, uma vez que está estruturalmente preparada para competir em diversos mercados. Infelizmente, contudo, algumas dificuldades conjunturais estão sendo impostas em razão do cenário desfavorável criado pela estiagem que assolou a região do final de 2004 ao final de 2005, contrastando com o período extremamente benéfico para o setor ocorrido entre 2002 e 2004. Aliada às dificuldades climáticas, está a valorização da moeda brasileira frente ao dólar, o que prejudica o setor na exportação dos seus produtos.

No entanto, apesar da crise e das dificuldades, essa indústria tem necessidade de manter um processo de aprimoramento de produtos e processos, mantendo-se competitiva e buscando novos mercados, em razão da possibilidade de entrada de produtos com inovações tecnológicas oriundos do exterior.

Pela análise dos dados, nota-se que o padrão de concorrência vigente no setor é claro e determinante das estratégias mais utilizadas atualmente pelas empresas pesquisadas, que agem especialmente centrando suas ações na redução de custos e em produtos com tecnologia atualizada, agregando valor aos mesmos e fabricando-os com a melhor qualidade possível, de modo a obter uma boa receptividade e manter uma boa imagem junto ao cliente, tanto atacadista quanto varejista. Procuram aliar a isso a pontualidade nas entregas e os serviços de pós-venda, com assistência técnica eficiente, pois, no final das contas, existe o entendimento de que o que vai mantê-las no mercado é a boa reputação junto ao consumidor.

Os dados mostram, no entanto, que a tecnologia é vista como um fator estratégico de preponderante importância para a competitividade não só das empresas, mas também do setor industrial no qual estão inseridas, sendo uma das principais preocupações das empresas pesquisadas, que buscam lançar novos produtos incorporando avanços tecnológicos para fazer frente à crescente concorrência.

Quando são analisados os valores investidos em P&D realizados por essas empresas, nota-se que mesmo na situação de dificuldade esses investimentos se mantêm, ainda que com valores bastante diferenciados em razão de que a pesquisa envolveu empresas de diversos portes e diferentes capacidades de investimento. Observa-se também que a capacitação tecnológica é buscada de forma importante internamente, ou seja, denota uma característica do setor, no qual o aprendizado tecnológico é realizado também no ato de fazer (*learning by doing*), estudando e adaptando produtos já disponíveis no mercado.



Uma outra estratégia que poderia auxiliar as empresas a superar os maus momentos que são peculiares no setor seria a diversificação. No entanto, das empresas pesquisadas somente uma pequena parcela fez essa opção, que seria uma maneira de manter a atividade produtiva sem grandes traumas em períodos de mercado estagnado ou em baixa para a atividade principal. Da mesma forma, a flexibilidade para atender a grandes pedidos é uma questão estratégica importante, no entanto nenhuma das pesquisadas considera que possui essa competência em nível muito diferenciado da concorrência.

Nota-se também a preocupação que as empresas têm com a qualificação dos empregados, tanto que apenas um dos respondentes reconhece que está um pouco abaixo da média no setor no que se refere a esse item. Os demais entendem que, realmente, a qualificação dos empregados é fundamental para a estratégia de diferenciar os produtos pela qualidade. Outra situação que pode ser decisiva na aquisição de vantagem pelas empresas é a realização de parcerias. A análise dos dados mostra que essa atividade tem importância relevante, tanto que mesmo aquelas empresas que nunca realizaram um processo de aliança ou parceria entendem que essa ação é importante para agregar conhecimento, adquirir novas capacitações e atingir novos mercados, especialmente o mercado externo.

Nesse sentido, as empresas buscam a alternativa do comércio internacional como forma de se precaver das inconstâncias do mercado interno. O estudo identificou que todas as empresas pesquisadas que operam no mercado internacional o fazem num primeiro estágio, com os olhos voltados para o Mercosul e países da América Latina, motivadas pela proximidade geográfica, pelas conseqüentes facilidades de acesso e pelas similaridades culturais que envolvem os países do bloco.

Por outro lado, mesmo sendo o mercado externo de extrema importância para a indústria de máquinas e implementos agrícolas, o setor sofre ainda, a exemplo de outras indústrias, com a valorização do real frente ao dólar, voltando à pauta a questão conjuntural. Em muitos casos, as empresas mantêm as vendas no exterior como meio de manter abertos os canais de distribuição externos, uma vez que o processo de exportação desses produtos demanda uma estrutura que capacite o atendimento ao cliente e proporcione uma assistência técnica de qualidade aos seus clientes, já que a competição no exterior é muito mais acirrada e exige muito mais das empresas que se inserem nesse ambiente.

Além disso, o estudo mostra que a participação das empresas respondentes no mercado externo ainda é pequena se for considerada a importância que o mesmo tem para a sua sobrevivência. Aqui se pensa não somente em *market share*, mas também nas atividades que agregam tecnologia, experiência e outras capacitações relacionadas às atividades

realizadas no mercado internacional e que automaticamente se transferem para as operações internas ao proporcionar experiência que pode se transformar em vantagem competitiva na indústria.

Por fim, o estudo mostrou que, especialmente a inovação tecnológica e a qualificação dos recursos humanos são fatores fundamentais para o sucesso da indústria e que as empresas devem direcionar seus esforços no sentido de optar por estratégias que contemplem esses fatores. Em razão disso, sugere-se que num próximo estudo sobre a indústria de máquinas e implementos agrícolas, sejam focadas essas questões como meio de disponibilizar informações específicas e com mais profundidade sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

- ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos. *Consulta à relação de associados*. Disponível em: <<http://www.abimaq.com.br>>. Acesso em: 02 out. 2005.
- ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. *Anuário Estatístico 2005*. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/Index.html>>. Acesso em: 24 dez. 2005.
- ANSOF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.
- BAIN, Joe S. *Organización industrial*. Barcelona: Omega, 1959.
- BARAÑAO, Teofilo V. Y.; CHIESA, Carlos A. *Maquinaria agrícola*. Buenos Aires: Editorial Hemisferio Sur, 1986.
- BELLÉ, Volmir. *A competitividade da indústria brasileira de vinhos*. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2003.
- BNDES. *Máquinas e implementos agrícolas*. Relatório setorial. Setor de bens de capital. n. 2, 08 dez. 1995. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4\\_is2.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4_is2.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2005.
- BNDES. *Porte de empresas*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte>>. Acesso em: 30 jul. 2005.
- BORGES, Jaldson. Máquinas devem ter queda em Esteio. *Correio do Povo*. Caderno Porto Alegre, 31 jul. 2005, p. 14.
- BRITTO, João Carlos. *Estratégias de marketing internacional nas empresas calçadistas exportadoras do Rio Grande do Sul*. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2001.
- BRUM, Argemiro Jacob. *Modernização da agricultura no Planalto Gaúcho*. Ijuí: Ed. Fidene, 1983.
- CARVALHO, Marly Monteiro de.; LAURINDO, Fernando José Barbin. *Estratégias para competitividade*. São Paulo: Futura, 2003.
- CASTILHOS, Clarisse C.; PASSOS, Maria Cristina. *Indústria Gaúcha: competitividade e inovação*. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 1998.
- CASTRO, Ana C. Evolução recente e situação atual da agricultura brasileira. In: *Série Estudos sobre o desenvolvimento agrícola*. v. 7. Brasília: Binagri, 1979.

CASTRO, Antonio Barros de. *Ensaio sobre a economia brasileira*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1977.

CASTRO, Antonio M. G. de. Cadeia produtiva e prospecção tecnológica como ferramentas para a gestão da competitividade. In: *O Futuro da indústria: cadeias produtivas*. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Instituto Evaldo Lodi/Núcleo Central. Brasília: MDIC/STI; IEL/NC, 2005. p. 69-80.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Achyles Barcelos da. *Organização industrial, mercados contestáveis e política pública*. Texto didático nº 5. Porto Alegre: UFRGS, 1995.

COSTA, Achyles Barcelos da. *Concorrência, comportamento estratégico e desempenho competitivo*. São Leopoldo: 2004. Mimeografado.

DANTAS, Alexis; KERTSNETZKY, Jacques; PROCHNICK, Victor. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, D.; HASENCLAVER, L. *Economia Industrial*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 23-41.

DRUCKER, Peter F. *O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002.

ERBER, Fábio S. O padrão de desenvolvimento industrial e tecnológico e o futuro da indústria brasileira. *Revista de Economia Contemporânea UFRJ*. v. 5. ed. esp., 2000. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/revista>>. Acesso em: 27 dez. 2005.

FERRAZ, João C.; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERRAZ, João C.; KUPFER, David; IOOTTY, Mariana. Competitividad industrial em Brasil: 10 años después de la liberalización. *Revista de La Cepal*, p. 91-119, abr. 2004. Disponível em: <<http://www.cepal.org/revista>> . Acesso em: 08 abr. 2005.

FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, Roberto Gianetti da. Na rota da internacionalização. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 13 jun. 2005. p. A-15.

FRANCO, Gustavo H. B. *O desafio brasileiro: ensaios sobre desenvolvimento, globalização e moeda*. São Paulo: Ed. 34, 1999.

FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas técnicas para o trabalho científico*. 13. ed. Porto Alegre: s.n., 2004.

GADANHA JR., Casimiro Dias et al. *Máquinas e implementos agrícolas do Brasil*. São Paulo: SCT/CNPq/IBICT, 1991.

GEORGE, Keneth D.; JOLL, Caroline. *Organização Industrial: concorrência, crescimento e mudança estrutural*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1989.

GUIMARÃES, E. A. *Acumulação e crescimento da firma*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

GUIMARÃES, Pedro W. Cadeias produtivas e desenvolvimento local. In: *O Futuro da Indústria: Cadeias Produtivas*. p. 131-142. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Instituto Evaldo Lodi/Núcleo Central. Brasília: MDIC/STI; IEL/NC, 2005.

HAGUENAUER, Lia. *Competitividade: conceitos e medidas*. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Texto para discussão 211 IEI/UFRJ, 1989. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/gic>>. Acesso em: 07 abr. 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 7, n. 1. p. 109-124. Jan./mar., 2003.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KON, Anita. *Economia industrial*. São Paulo: Nobel, 1994.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUPFER, David. *Padrões de concorrência e competitividade*. Texto para discussão 265 IEI/UFRJ, 1991. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/gic>>. Acesso em: 07 abr. 2005.

MARAFON, Gláucio J. *Industrialização da agricultura e formação do complexo agroindustrial no Brasil*. Texto. Rio de Janeiro: 2005. Disponível em: <<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca>>. Acesso em: 16 dez. 2005.

MIALHE, Luiz Geraldo. *Manual de mecanização agrícola*. São Paulo: Agronômica Ceres, 1974.

MIALHE, Luiz Geraldo. *Máquinas agrícolas: ensaios & certificação*. Piracicaba: Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz, 1996.

MINERVINI, Nicola. *Exportar: competitividade e internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTEVERDE, Agustín A. *Estrategias para la competitividad internacional: instrumentos para triunfar em los mercados globales*. Buenos Aires: Macchi, 1992.

MOTOMURA, Marina. Buscar o mercado externo foi a saída. *Guia Exame Agronegócio 2005*, São Paulo, p. 48-49, ago. 2005.

NOSWITZ, Rosana R. *O desempenho exportador e as estratégias de marketing internacional das empresas da indústria moveleira do pólo de Bento Gonçalves e do estado do Rio Grande do Sul*. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2002.

PAIVA, Ely L.; CARVALHO JR, José M. de; FENSTERSEIFER, Jaime E. *Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PASSOS, Maria Cristina; CALANDRO, Maria Lucrecia. Transformações nas estratégias de produção da indústria de máquinas e implementos agrícolas do Rio Grande do Sul. In: *Documentos FEE: Impactos Sociais e Territoriais da Reestruturação Econômica no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: SECPLAN/RS – FEE Siegfried Emanuel Heuser, 1999.

PAUL, Gustavo; GUIMARÃES, Camila. O censo da inovação. *Exame*, São Paulo, ed. 840, ano 39, n. 7, p. 32-35, 13 abr. 2005.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 28 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 237-269.

POSSAS, Mario L. Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial. In: *Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.

POSSAS, Silvia. *Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. São Paulo: Hucitec, 1999.

- RAMOS, Rodrigo. A busca de novos mercados para o agronegócio. In: *Competitividade e desafios para o agronegócio nacional*. p. 24-28. Porto Alegre: Ed. Safras, nov. 2004. Disponível em <<http://www.safras.com.br>>. Acesso em: 28 set. 2005.
- RICHARDSON. G.B. The Organisation of Industry. In: *The Economic Journal*, p. 883-896. 1972.
- ROESCH, Sylvia Maria A. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SCHEWE, Charles D.; HIAM, Alexander. *Marketing: curso prático*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SEBRAE. Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil. *Relatório de Pesquisa*. Brasília (DF): ago. 2004. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/br//mortalidade\\_empresas](http://www.sebrae.com.br/br//mortalidade_empresas)>. Acesso em: 30 nov. 2005.
- SILVA, Luís C. da. Cadeia produtiva de produtos agrícolas. *Boletim Técnico MS 01/05*. Universidade Federal do Espírito Santo. Departamento de Engenharia Rural. Disponível em: <<http://www.agais.com/ms0105.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2005.
- SILVA, Jorge Ferreira da. *Desempenho de indústrias: impacto das estratégias competitivas e colaborativas*. v. 1 e 2. Rio de Janeiro: PUC/RJ. Tese. (Doutorado em Engenharia Industrial). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1997.
- SIMERS – Sindicato da Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas do Rio Grande do Sul. *Consulta à relação de associados*. Disponível em: <<http://www.simers.com.br>>. Acesso em: 02 out. 2005.
- SPAREMBERGER, Ariosto. *As estratégias de uma empresa agroindustrial: o caso do Frigorífico Cotrijuí*. Florianópolis: Insular, 2001.
- TIGRE, Paulo B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. *Revista de Economia Contemporânea*. Rio de Janeiro, n. 3, p. 67-111, jun.-jul. 1998.
- VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos e atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out.-dez. 2000.
- VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- WILKINSON, John. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: o complexo agroindustrial*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.
- WOODWARD, Joan. *Organização industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.

**APÊNDICE A**  
**Empresas participantes da pesquisa**

Agrimec – Agroindustrial e Mecânica Ltda	Santa Maria/RS
Agritech Lavrale S/A Maquinário Agrícola e Componentes	Caxias do Sul/RS
Bandeirante Indústria e Comércio de Máquinas Ltda	Passo Fundo/RS
Fockink Participações Ltda	Panambi/RS
Geva Indústria e Comércio de Implementos Agrícolas Ltda	Carazinho/RS
Gihal Indústria de Implementos Agrícolas Ltda	Carazinho/RS
Grazmec Indústria e Comércio Ltda	Não Me Toque/RS
IMAP S/A Indústria e Comércio	Santo Antº da Patrulha/RS
Indústria de Implementos Agrícolas Vence Tudo Imp. e Exp. Ltda	Ibirubá/RS
Indústria de Máquinas Agrícolas Fuchs S/A	Ijuí/RS
Indústria S.H.E. Ltda	Não Me Toque/RS
Industrial Busse Máquinas e Implementos Agrícolas Ltda	Cerro Largo/RS
Irmãos Thönnigs Ltda	Carazinho/RS
Irotec Industrial Ltda	Panambi/RS
Kohler e Petermann Ltda	Horizontina/RS
Kuhn Metasa Indústria de Implementos Agrícolas Ltda	Passo Fundo/RS
Máquinas Vitória S/A	Pelotas/RS
Metalúrgica Corazza Ltda	Passo Fundo/RS
SR Máquinas Ltda	Horizontina/RS
Stara S/A Indústria de Implementos Agrícolas Ltda	Não Me Toque/RS
Tecnogruppo Produtos e Serviços Ltda	Panambi/RS



## APÊNDICE B

### Questionário aplicado

Prezado(a) Sr(a):

Este questionário tem o propósito obter informações sobre as estratégias competitivas que a sua empresa, fabricante de máquinas e implementos agrícolas, utiliza para atuação no mercado interno e externo.

Os dados servirão de base para o trabalho de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, intitulado “Estratégias Competitivas na Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas do Rio Grande do Sul”.

Solicita-se que todas as perguntas sejam respondidas. Compreende-se que, para alguns casos, as quantidades e/ou dados exatos podem não lhe estar disponíveis. Para estas situações, serão suficientes as suas estimativas aproximadas.

Informa-se, ainda, que as respostas serão tratadas com o mais absoluto sigilo. O tratamento das informações será feito de maneira agregada, não identificando o informante.

Desde já agradeço a sua disponibilidade.

Prof. Luís Francisco C. Ribeiro  
e-mail: luisribeiro@via-rs.net  
Fone: 54 314 2180

Caso tenha interesse em receber os resultados do trabalho, por meio digital, favor assinalar abaixo:

- ( ) Sim, tenho interesse. Enviar para e-mail: ...  
( ) Não tenho interesse em receber

**Parte 1.** Nesta primeira parte são solicitados dados individualizados que servirão para traçar o perfil das empresas que atuam no setor de máquinas e implementos agrícolas no estado do Rio Grande do Sul.

1.1 Razão social: ...

1.2 Ano de fundação: ...

1.3 Número total de empregados: atual > ... no primeiro ano de fundação > ...

1.4 Faturamento em 2004:

- ( ) Até R\$ 1,2 milhão  
( ) De R\$ 1,2 milhão a R\$ 10,5 milhões  
( ) De R\$ 10,5 milhões a R\$ 60 milhões  
( ) Acima de R\$ 60 milhões

1.5 Mercado de atuação: ( ) interno ( ) externo ( ) ambos

1.6 Participação dos mercados na atividade da empresa:

    Mercado interno: ...%      Mercado externo: ...%

1.7 Vendas no mercado interno, em percentuais – *se possível listar os estados em cada região:*

- ( ) (%) Região Centro-Oeste: ...  
( ) (%) Região Nordeste: ...  
( ) (%) Região Norte: ...  
( ) (%) Região Sudeste: ...  
( ) (%) Região Sul: ...

1.8 Se opera também no mercado externo, como a empresa comercializa seus produtos no exterior – a resposta pode contemplar mais de uma alternativa:

- ( ) Escritórios próprios de vendas      ( ) Distribuidores  
( ) Representantes exclusivos      ( ) Franquias  
( ) Unidades fabris/vendas diretas      ( ) Outros – citar: ...

1.9 Destinos das exportações, em percentuais – *se possível listar os países em cada continente:*

- ( ) (%) África: ...  
( ) (%) América Central: ...  
( ) (%) América do Norte: ...  
( ) (%) América do Sul: ...  
( ) (%) Ásia: ...  
( ) (%) Oceania: ...  
( ) (%) Oriente Médio: ...



- ( ) altos investimentos para aumento de capacidade produção e melhoria tecnológica  
 ( ) elevadas barreiras de saída  
 ( ) outro(s) – citar: ...

2.5 Enumere, em ordem crescente de importância, os fatores determinantes da competitividade nesse setor industrial:

- ( ) domínio tecnológico                      ( ) custo da matéria-prima                      ( ) integração para frente  
 ( ) custo de mão-de-obra                      ( ) acesso à matéria-prima                      ( ) integração para trás  
 ( ) outro(s) – citar: ...

2.6 Em relação à facilidade ou dificuldade de substituição dos produtos e serviços oferecidos pela indústria de máquinas e implementos agrícolas, pode-se considerar que a substituição é:

- ( ) muito difícil    ( ) difícil    ( ) média    ( ) fácil    ( ) muito fácil

2.7 Em relação ao poder de negociação dos clientes (redução de preços, prazos maiores, etc) nesse setor industrial, pode-se considerar que:

- ( ) os clientes têm muito mais poder que as empresas  
 ( ) os clientes têm mais poder que as empresas  
 ( ) existe um equilíbrio  
 ( ) as empresas têm mais poder que os clientes  
 ( ) as empresas tem muito mais poder que os clientes

2.8 Em relação ao poder de negociação dos fornecedores (aumentos de preços, redução de prazos, etc.) nesse setor industrial, pode-se considerar que:

- ( ) os fornecedores têm muito mais poder que as empresas  
 ( ) os fornecedores têm mais poder que as empresas  
 ( ) existe um equilíbrio  
 ( ) as empresas têm mais poder que os fornecedores  
 ( ) as empresas tem muito mais poder que os fornecedores

**Parte 3. Analisando as estratégias competitivas utilizadas para enfrentar a concorrência, assinale a alternativa que melhor identifica a sua empresa em relação ao setor como um todo.**

3.1 Características que distinguem os produtos da empresa – diferenciação:

- |                |                                    |                          |   |   |
|----------------|------------------------------------|--------------------------|---|---|
| ( )<br>Nenhuma | ( )<br>Abaixo da média do<br>setor | ( )<br>Na média do setor | ( )<br>Pouco acima da<br>média do setor | ( )<br>Muito acima da<br>média do setor |
|----------------|------------------------------------|--------------------------|---|---|

3.2 Mix de produtos (variedade de modelos):

- |                |                                    |                          |   |   |
|----------------|------------------------------------|--------------------------|---|---|
| ( )<br>Nenhuma | ( )<br>Abaixo da média do<br>setor | ( )<br>Na média do setor | ( )<br>Pouco acima da<br>média do setor | ( )<br>Muito acima da<br>média do setor |
|----------------|------------------------------------|--------------------------|---|---|

3.3 Flexibilidade para atender a grandes pedidos:

- |                |                                    |                          |   |   |
|----------------|------------------------------------|--------------------------|---|---|
| ( )<br>Nenhuma | ( )<br>Abaixo da média do<br>setor | ( )<br>Na média do setor | ( )<br>Pouco acima da<br>média do setor | ( )<br>Muito acima da<br>média do setor |
|----------------|------------------------------------|--------------------------|---|---|

3.4 Flexibilidade para atender a pequenos pedidos:

- |                |                                    |                          |   |   |
|----------------|------------------------------------|--------------------------|---|---|
| ( )<br>Nenhuma | ( )<br>Abaixo da média do<br>setor | ( )<br>Na média do setor | ( )<br>Pouco acima da<br>média do setor | ( )<br>Muito acima da<br>média do setor |
|----------------|------------------------------------|--------------------------|---|---|

3.5 Grau de interferência dos canais de distribuição na comercialização dos produtos:

- |               |                                    |                          |   |   |
|---------------|------------------------------------|--------------------------|---|---|
| ( )<br>Nenhum | ( )<br>Abaixo da média do<br>setor | ( )<br>Na média do setor | ( )<br>Pouco acima da<br>média do setor | ( )<br>Muito acima da<br>média do setor |
|---------------|------------------------------------|--------------------------|---|---|

## 3.6 Investimento em marca:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenhum	Abaixo da média do setor	Na média do setor	Pouco acima da média do setor	Muito acima da média do setor

3.6.1 Investimento aproximado em marca (*nos últimos doze meses*): R\$ ...

## 3.7 Investimento em P&amp;D para o desenvolvimento de novos produtos:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenhum	Abaixo da média do setor	Na média do setor	Pouco acima da média do setor	Muito acima da média do setor

3.7.1 Investimento aproximado em P&D para o desenvolvimento de novos produtos (*nos últimos doze meses*): R\$ ...

## 3.7.2 Em relação à capacitação tecnológica em processos:

realiza internamente     busca no mercado     outro. Qual? ...

## 3.7.3 Em relação à capacitação tecnológica em produtos:

realiza internamente     busca no mercado     outro. Qual? ...

## 3.8 Investimento em propaganda e promoções:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenhum	Abaixo da média do setor	Na média do setor	Pouco acima da média do setor	Muito acima da média do setor

3.8.1 Investimento aproximado em propaganda e promoções (*nos últimos doze meses*): R\$ ...

## 3.9 Pontualidade na entrega dos pedidos:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muito abaixo da média do setor	Pouco abaixo da média do setor	Na média do setor	Pouco acima da média do setor	Muito acima da média do setor

## 3.10 Preços normalmente praticados pela empresa:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muito abaixo da média do setor	Pouco abaixo da média do setor	Na média do setor	Pouco acima da média do setor	Muito acima da média do setor

## 3.11 Qualidade dos produtos da empresa:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muito abaixo da média do setor	Pouco abaixo da média do setor	Na média do setor	Pouco acima da média do setor	Muito acima da média do setor

## 3.12 Rapidez no atendimento dos pedidos:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muito abaixo da média do setor	Pouco abaixo da média do setor	Na média do setor	Pouco acima da média do setor	Muito acima da média do setor

## 3.13 Recebimento de incentivos do governo:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenhum	Abaixo da média do setor	Na média do setor	Pouco acima da média do setor	Muito acima da média do setor

## 3.14 Redução de custos e combate permanente ao desperdício:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muito abaixo da média do setor	Pouco abaixo da média do setor	Na média do setor	Pouco acima da média do setor	Muito acima da média do setor

## 3.15 Reputação da empresa junto ao cliente:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muito abaixo da média do setor	Pouco abaixo da média do setor	Na média do setor	Pouco acima da média do setor	Muito acima da média do setor

3.16 Serviços agregados (auxílio técnico, pós-venda, etc.):

Nenhum       Abaixo da média do setor       Na média do setor       Pouco acima da média do setor       Muito acima da média do setor

3.17 Qualificação da mão-de-obra:

Muito abaixo da média do setor       Pouco abaixo da média do setor       Na média do setor       Pouco acima da média do setor       Muito acima da média do setor

3.17.1 Investimento aproximado em qualificação de funcionários (*nos últimos doze meses*): R\$ ...

3.18 Utiliza sub-contratação em alguma atividade:

Não  
 Sim. Em qual(is) atividade(s): ...

#### **Parte 4. Alianças estratégicas e/ou parcerias**

4.1 A empresa já realizou algum tipo de parceria ou aliança estratégica como forma de adquirir/repassar conhecimentos, novas tecnologias, ampliar mercados, etc.?

Não  
 Sim. Há quanto tempo? ...  
 Qual foi o objeto da parceria ou aliança? ...

4.2 Se a resposta foi 'não', no planejamento da empresa existe a possibilidade de efetuar algum tipo de aliança ou parceria num futuro próximo (*nos próximos doze meses*)?

Não  
 Sim. Com qual objetivo? ...

4.3 Se a resposta foi 'sim' assinale a modalidade utilizada, de acordo com as opções abaixo:

Associações de produtores  
 Câmaras empresariais  
 Consórcio  
 Contratação de produção  
 Franquia  
 Fusão  
 *Joint-Venture* de marketing  
 *Joint-Venture* de tecnologia  
 Licenciamento de marketing  
 Licenciamento de tecnologia  
 Licenciamento qualificado  
 Sociedades cooperativas  
 Outra(s): ...

4.3 Como avalia a importância da formação de parcerias e/ou alianças estratégicas para o setor.

Sem importância     Pouco importante     Importante     Muito importante

Por quê? ...