

## A COMPETITIVIDADE DE UMA INDÚSTRIA DO NOROESTE GAÚCHO: UMA ABORDAGEM CLÁSSICA

### ***Gabriela Cappellari***

Mestre em Desenvolvimento/UNIJUÍ/RS  
gabriela.cplr@gmail.com

### ***Ariosto Sparemberger***

Doutor/Professor Titular Curso de Graduação em Administração/UNIJUÍ/RS  
ariosto@unijui.edu.br

### ***Luciano Zamberlan***

Doutorando/Professor Titular Curso de Graduação em Administração/UNIJUÍ/RS  
lucianoz@unijui.edu.br

### ***Jorge Oneide Sausen***

Doutor/Professor Titular do Programa de Pós-Graduação/UNIJUÍ/RS  
josausen@unijui.edu.br

### ***Daniel Knebel Baggio***

Doutor/Professor Titular do Programa de Pós-Graduação/UNIJUÍ/RS  
baggiod@unijui.edu.br

### **RESUMO**

O objetivo que norteou o estudo foi analisar a competitividade de uma indústria do segmento metal mecânico situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para esta análise foi utilizado o modelo das cinco forças de Porter (1986) e os fatores determinantes da competitividade sugeridos por Coutinho e Ferraz (1995). A metodologia utilizada foi pesquisa exploratória, descritiva e estudo de caso. As informações foram coletadas por meio de uma entrevista em profundidade com o gestor da empresa, realizada no mês de agosto de 2015. As informações foram analisadas mediante análise de conteúdo. Os resultados apontam em relação as cinco forças de Porter (1986), que a ameaça de produtos ou serviços substitutos e o poder de negociação dos fornecedores são elevados e que é intensa a rivalidade entre as empresas existentes no segmento de atuação. Referente aos fatores de competitividade de Coutinho de Ferraz (1995) pode-se dizer que a empresa esta pouco competitiva, pois não há harmonia entre os fatores internos, estruturais e sistêmicos, apenas sobrevivendo no segmento de atuação.

**Palavras- Chaves:** Estratégia; Competitividade; Vantagem Competitiva; Indústria.

### **ABSTRACT**

The guiding objective of the study was to analyze the competitiveness of a mechanical metal segment of the industry located in the Northwest of Rio Grande do Sul state region. For this analysis we used the model of the five forces of Porter (1986) and the determinants of competitiveness suggested by Coutinho and Ferraz (1995). The methodology used was exploratory, descriptive and case study. The information was collected through an in-depth interview with the company's manager, held in August 2015. The information was analyzed through content analysis. The results point towards the five forces of Porter (1986), the threat of substitute products or services and suppliers bargaining power are high and it is intense rivalry between existing companies in the segment. Referring to Coutinho Ferraz (1995) competitiveness factors one can say that this little competitive company because there is no harmony between the internal structural and systemic factors, surviving only in the segment.

**Key-Words:** Strategy; Competitiveness; Competitive Advantage; Industry.

## 1. INTRODUÇÃO

A partir das mudanças constantes nos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores desafiadores sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores. Questões que envolvem crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, dentre outros, alertam as organizações para a utilização e aperfeiçoamento de conhecimentos administrativos. Antes de começar a organizar uma empresa, a liderar, a controlar, devem ser elaborados planos que estabeleçam propósitos e direções a essas atividades. Para tanto, a utilização de estratégias adequadas é a ferramenta fundamental de uma administração eficiente.

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

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

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

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

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

Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi verificar a competitividade de uma indústria do segmento metal mecânico situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da análise das 5 forças propostas por Porter (1986) e também pelos fatores determinantes da competitividade sugeridos por Coutinho e Ferraz (1995).

Para atingir os objetivos foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista em profundidade com o gestor da empresa e as informações foram interpretadas através de análise de conteúdo. Observa-se que a empresa em estudo necessita retrabalhar os elementos relacionados à ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes no segmento de atuação. Quanto aos fatores de competitividade de

Coutinho de Ferraz (1995) pode-se dizer que a empresa esta pouco competitiva, pois não há harmonia entre os fatores internos, estruturais e sistêmicos, apenas sobrevivendo no segmento de atuação.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Estratégia

No entendimento de Mintzberg e Quinn (2001) as estratégias estabelecem quais são os caminhos, os programas de ação que devem ser seguidos para obter os objetivos definidos pela empresa. Já Kluyver & Pearce II (1999) afirmam que a estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos.

Thompson (2002) considera que a estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. Eisenhardt (1999) afirma que a estratégia é o processo de tomada de decisão da empresa, reforçado pela sua intuição coletiva. Oliveira (1998) defende que o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente, e nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Moraes (2003) explica que a estratégia é a criação e o fornecimento de valor aos clientes, estabelecendo uma vantagem competitiva sustentável, por meio da compatibilização de recursos, habilidades e planos de ação com as oportunidades do ambiente externo. Já na concepção de Mintzberg e Quinn (2001) estratégia é o padrão que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em seu todo. Whittington (2002) defende que a estratégia é o processo racional de cálculos e análises, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo. A finalidade é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos pela empresa.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização para uma postura singular e viável, com base nas competências e mudanças do ambiente. Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias também têm forte influência para os fatores internos e externos da empresa. Desta forma, Whittington (2002) ressalta que decisões objetivas e um bom planejamento fazem diferença para o sucesso prolongado da empresa.

Uma organização pode ter várias alternativas estratégicas à sua disposição. O executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. Neste sentido, Oliveira (1998) propõe que, as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme a postura estratégica. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

*Estratégia de Sobrevivência:* em uma postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. A sobrevivência pode ser uma situação adequada com condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, mas não como um objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação de “sobreviver por sobreviver”.

*Estratégia de Manutenção:* neste caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças. Para tanto, deverá sedimentar e usufruir ao máximo os seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar os seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou

minimizar a ação de seus pontos fortes. Diante desse panorama, a empresa pode continuar investindo, embora de maneira moderada.

*Estratégia de Crescimento:* nesta situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação pela empresa.

*Estratégia de Desenvolvimento:* neste caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Assim, pode-se ou procurar novos mercados e clientes diferentes dos conhecidos atualmente, ou procurar novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina.

Uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa e, à vista disto, deve-se considerar, o ponto que se deseja alcançar e como se pode chegar a situação desejada. A fim de enunciar o que a empresa espera conquistar ou aonde quer chegar, é importante expressar o que espera fazer com respeito ao seu ambiente.

## 2.2 Cinco forças

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

Nesta perspectiva, Porter (1979) propôs uma teoria sobre os determinantes do lucro das empresas, com base na estrutura interna da indústria e nos traços da estrutura de mercado. Os elementos centrais de análise são os produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Porter (1986) ressalta que o desafio prevaiente das empresas é ter uma estratégia competitiva, sendo esta, o grande diferencial das empresas no ambiente competitivo. A estratégia, neste modelo, consiste em posicionar a empresa dentro do segmento protegendo a empresa da ação das forças competitivas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Assim, o autor introduziu a utilização do modelo nos estudos de estratégia competitiva por meio do método de “cinco forças” competitivas. Desta forma, Porter (1986) define as cinco forças do ambiente de uma organização, conforme Figura 1, que influenciam a concorrência como: a) ameaça de novos entrantes; b) poder de barganha dos fornecedores da empresa; c) poder de barganha dos clientes da empresa; d) ameaça de produtos substitutos e e) intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

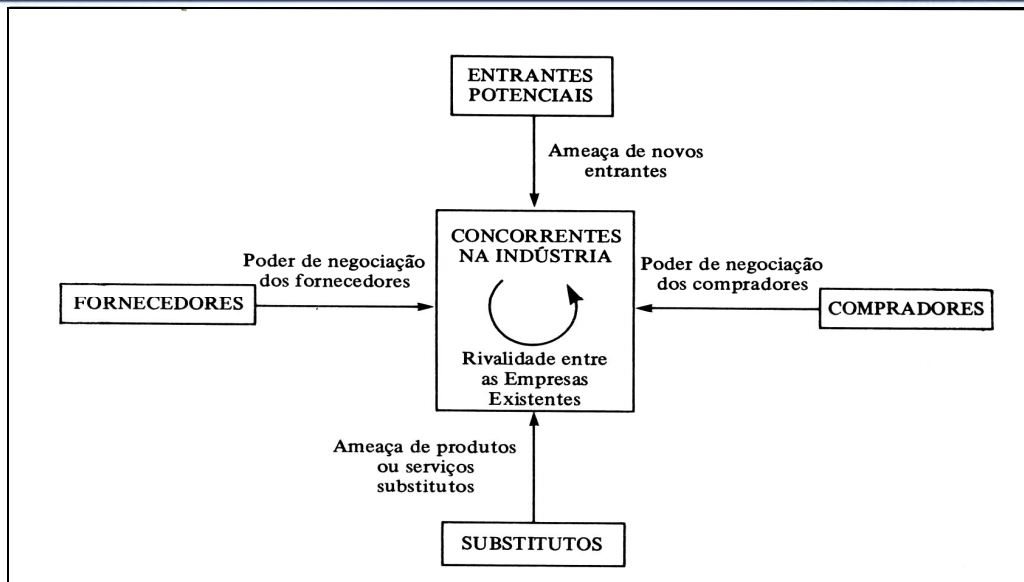


Figura 1 – Cinco Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria

Fonte: PORTER (1986)

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

Estas forças refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares (PORTER, 1986). A seguir destaca-se a abordagem de cada uma das forças definidas por Porter (1986):

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

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

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

*Poder de Negociação dos Compradores:* os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade da indústria. Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras: ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; ele enfrenta poucos custos de mudança; são uma ameaça concreta de integração para trás; o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador e, o comprador tem total informação.

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

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

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

### 2.3 Estratégias Genéricas

O desempenho de uma organização está relacionado à estrutura de seu setor e ao seu posicionamento. A base fundamental do desempenho é a vantagem competitiva. Porter (1985) assevera que existem somente dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Os dois tipos básicos combinados com o escopo de atividades da empresa levam a três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e foco.

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, as três abordagens estratégicas são potencialmente bem-sucedidas para superar a concorrência. Em sentido mais amplo, as estratégias genéricas são internamente consistentes, podendo ser usadas isoladamente ou de forma combinada. A Figura 3 denota as três estratégias de Porter (1986), sendo definidos da seguinte forma:

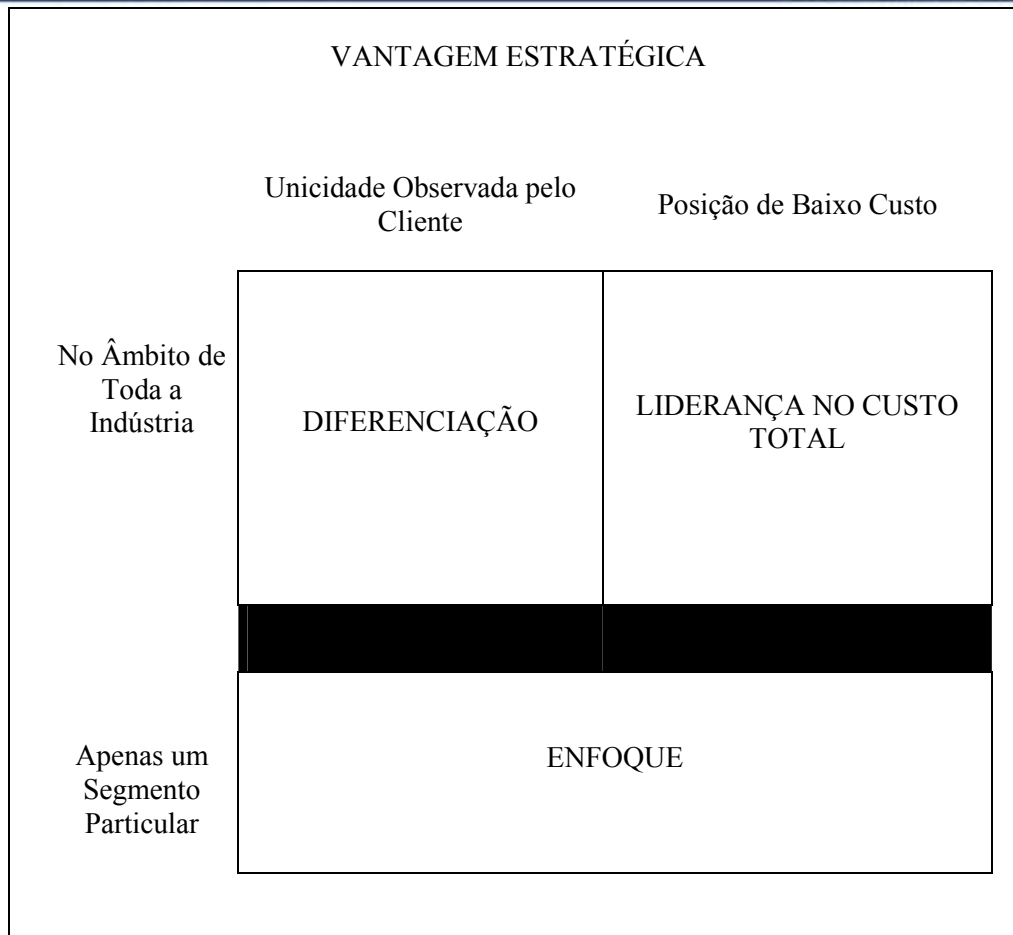


Figura 3-Três estratégias genéricas

Fonte: Porter (1986)

*Liderança em custo:* esta estratégia exige que a indústria seja líder em custo, tornando a empresa produtora de baixo custo.

*Diferenciação:* esta estratégia exige que a empresa desenvolva produtos ou serviços únicos, diferenciando-se dos concorrentes.

*Foco:* diferentemente das demais, esta estratégia procura atender segmentos de mercados estreitos, visando atender uma parte restrita do mercado.

Cada uma das estratégias genéricas compreende um caminho distinto para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos da organização, enquanto a estratégia do enfoque visa uma vantagem de custo ou diferenciação em um segmento estreito (PORTER, 1989).

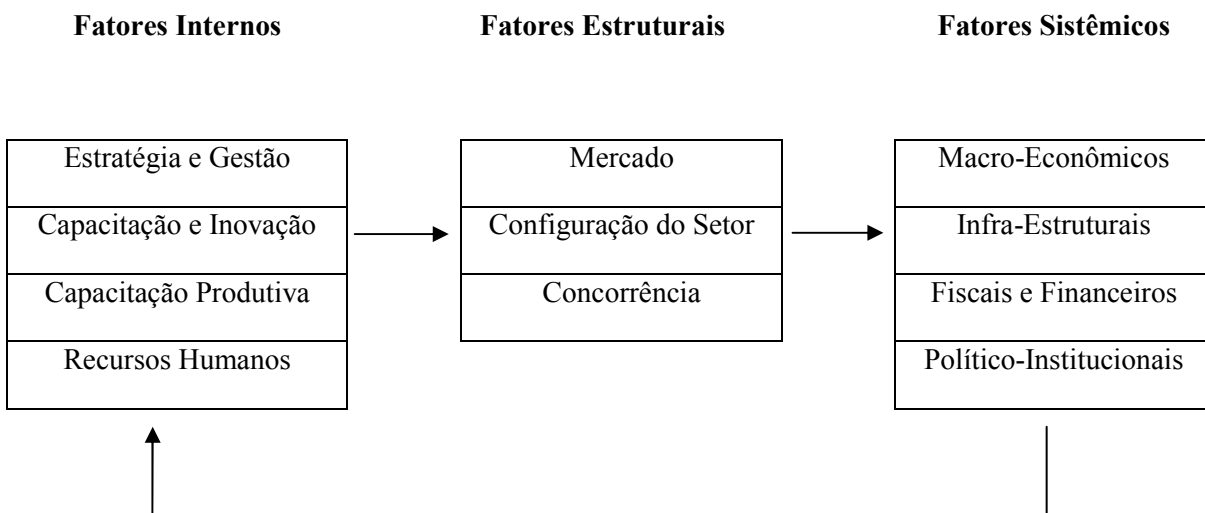
Porter (1989) aperfeiçoando sua abordagem acrescenta ainda o conceito de cadeia de valor e sistema de valor ao posicionamento estratégico, caracterizando as atividades da empresa como base da vantagem competitiva. O autor sugere que a vantagem competitiva pode ser compreendida analisando como cada uma das atividades são executadas e da forma como interagem, contribuindo para a posição dos custos e criando uma base para a diferenciação.

Sob a mesma perspectiva, Vasconcelos e Cyrino (2000) explicam que a estratégia é uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinação entre produtos e mercados. O caráter exógeno e determinante das forças externas em relação à dinâmica interna transforma a estratégia em um esforço contínuo de adaptação, frente a forças externas incontroláveis.

## 2.4 Competitividade e Vantagem Competitiva

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) abordam a competitividade vista como eficiência sendo definida pela habilidade da organização em fabricar produtos melhores que os de seu concorrente, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, ou seja, pela capacidade da empresa de converter nas relações insumos-produtos com o máximo de rendimento e ao menor custo.

Na visão de Pettigrew e Whipp (1993) o desempenho competitivo depende de uma coleção de habilidades e modelos de ação combinados. Assim para se analisar a competitividade é preciso ter em mente a influência dos padrões setoriais e das características socioculturais presentes nas organizações e no ambiente em que atuam. Coutinho e Ferraz (1995) explicam que o desempenho competitivo de uma empresa é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que podem ser subdivididos naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural pertinentes aos setores e, aos de natureza sistêmica. Os fatores podem ser visualizados no Quadro 1.



Quadro 1: Fatores Determinantes da Competitividade

Fonte: adaptado de COUTINHO; FERRAZ (1995).

- *Os fatores internos à empresa* - são aqueles que estão sob a sua esfera de decisão e através dos quais procura se distinguir de seus competidores. Pode-se citar a capacitação tecnológica e produtiva; a qualidade e a produtividade dos recursos humanos; o conhecimento do mercado; a qualidade e a amplitude de serviços pós-venda; as relações privilegiadas com usuários e fornecedores.

- *Os fatores estruturais* - que, mesmo não sendo totalmente controlados pela firma, estão indiretamente sob sua área de influência. Fazem parte deste grupo: a) as características dos mercados consumidores- demanda e oferta; b) a configuração da empresa em que a empresa atua; c) a concorrência; d) tecnologia de produto; e) barreiras alfandegárias.

- *Os fatores sistêmicos da competitividade* - são aqueles que afetam as características do ambiente competitivo. Podem ser de diversas naturezas: a) macroeconômicos; b) político-institucionais; c) regulatórios; d) infraestruturais; e) sociais; f) referentes à dimensão regional; g) internacionais. Neste caso, a



empresa é mera observadora do cenário para avaliar e adequar o posicionamento estratégico para ações futuras.

A competitividade está associada ao desenvolvimento e aplicabilidade das competências pessoais associadas às competências organizacionais próprias. Dutra (2001) aborda a existência de uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais e, por isso, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas. Na medida em que uma organização define sua estratégia competitiva, identifica aquelas que são as competências essenciais do negócio e também as competências que são necessárias a cada função e a capacidade de ação no mercado. Desta forma, essas competências possibilitam as escolhas estratégicas feitas por uma organização, podendo-se, assim, ser gerado um círculo virtuoso.

Ainda, numa outra visão, as competências essenciais são percebidas por Lei e Hitt e Bettis (2001, p. 158) como “um conjunto central de *insights* de definição e de solução de problemas que possibilita à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e para suportar, ao menos parcialmente, com os elementos do ambiente.” Portanto, para esses autores, as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional estável, que faz com que evoluam e mudem seguidamente.

Uma empresa deve ser vista não somente como um portfólio de produtos/serviços, mas também como um portfólio de competências. As competências pertenceriam à organização, ou seja, um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa e que mantêm o seu sucesso – competências denominadas *essenciais* são a alma de uma corporação (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

Já na visão de Barney (1991), nem todos os recursos têm o potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para ter este potencial, o autor define que o recurso deve apresentar quatro atributos: 1) deve ser valioso; 2) deve ser raro entre os atuais e potenciais competidores da empresa; 3) deve ser imperfeitamente imitável; e 4) ausência de substitutos equivalentes estrategicamente para estes recursos, que devem ser raros e imperfeitamente imitáveis que não permitam o desenvolvimento das mesmas estratégias, ainda que de um modo diferente.

### 3. METODOLOGIA

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

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

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

Para a coleta de dados dos dados primários foi utilizada uma entrevista em profundidade elaborada pela autora, sendo o gestor da empresa o informante. Este processo ocorreu na segunda quinzena do mês de agosto de 2015 e a entrevista durou cerca de 5 horas. Neste sentido, Roesch (2009) destaca que a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados a partir das suposições do pesquisador. Quanto aos dados secundários, estes corresponderam a livros, manuais da empresa e dados sobre o segmento metal mecânico, os quais foram de fundamental importância para construção deste estudo.

A interpretação das informações obtidas teve como base o modelo das Cinco Forças propostas por Porter (1986) e pelos fatores internos, estruturais e sistêmicos propostos por Coutinho e Ferraz (1995).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Caracterização da Empresa

A origem da empresa é familiar, atuando desde 1956 na produção de equipamentos agrícolas. Cada etapa do crescimento da empresa foi construída com compromisso aos clientes, acionistas, funcionários e a comunidade.

A empresa tem como um dos principais objetivos auxiliar o empresário rural na agilidade e conseqüentemente redução de custos de seus processos, estando voltada exclusivamente para a agricultura. O alicerce da empresa foi estruturado tendo como base as necessidades apresentadas pelos agricultores.

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

O gestor entrevistado da indústria pesquisada é do sexo masculino, possui de 29 anos de idade, é pós-graduado e atua no setor industrial a cerca de 4 anos.

### 4.2 Cinco Forças

O estudo investigou as cinco forças propostas por Porter (1986) considerando que estas influenciam diretamente na concorrência e na definição das estratégias pela empresa. Assim foi analisada a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes na ótica da empresa estudada.

A que a empresa precisa avaliar a interferência de cada uma das forças procurando adaptar-se, uma vez que as cinco forças são cruciais do ponto de vista da formulação das estratégias (PORTER, 1986).

Sendo assim, quando maiores forem as forças, maior será a rivalidade entre as empresas, as barreiras à entrada serão baixas, haverá uma forte concorrência por produtos substitutos e o poder de barganha estará nas mãos dos compradores e fornecedores. Quando as forças são grandes o mercado é menos atrativo e lucrativo.

No entanto, quanto mais fracas forem as forças, mais baixo será o poder de barganha dos compradores e fornecedores, elevadas serão as barreiras de entrada e a rivalidade entre as empresas será relativamente baixa. Quando as forças não são grandes o mercado é mais atrativo e lucrativo.

#### 4.2.1 Ameaça de Novos Entrantes

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

Os resultados mostram que empresa estudada busca instaurar obstáculos frente a possíveis novos concorrentes oferecendo a seus clientes diferenciação dos produtos comercializados, buscando antecipar os seus desejos e assim adquirir maior parcela de mercado. Destaca-se que para iniciar um negócio semelhante faz-se necessário ter bom capital e os custos são elevados para implantação. Complementando, o tempo para

regulamentação do negócio é longo, considerando a política governamental. O acesso aos canais de distribuição é restrito, tendo em vista que as empresas existentes já representam alguma marca.

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

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

#### **4.2.2 Poder de negociação dos Compradores**

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

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

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

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

#### **4.2.3 Pressão dos produtos substitutos**

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

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

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

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

#### 4.2.4 Poder de negociação dos fornecedores

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

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

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

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

#### 4.2.5 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

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

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

A indústria pesquisada dispõe de baixo armazenamento de produtos e possui estrutura de custos informatizada para auxílio na gestão da empresa. Os custos fixos são considerados elevados, sendo a capacidade produtiva instalada suficiente e segundo o gestor entrevistado, além do necessário. Os custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que por vezes conduz a reduções de preços quando existe excesso de capacidade (PORTER, 1986).

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

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

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

### 4.3 Fatores determinantes da Competitividade

O sucesso da indústria depende de um conjunto de fatores que influenciam no desempenho competitivo de uma empresa, sendo eles internos, estruturais e sistêmicos (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

No entendimento dos autores Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), os fatores internos e sistêmicos proporcionam um caráter mais genérico na forma e na amplitude com que influenciam a competitividade nos distintos setores. Já os fatores estruturais têm caráter setorial e específico, que conjecturam as peculiaridades dos padrões concorrenciais de cada segmento produtivo.

#### 4.3.1 Fatores Internos a Empresa

Silva (2004) defende que os fatores internos são os fatores essenciais que dependem da forma como a organização adapta o seu processo de gestão, como avalia seu mercado, seus concorrentes, o ambiente em que está introduzida e a sua visão do passado e futuro, ligando com seus alvos e metas, para sustentar-se ou ganhar parcela de mercado. Costenaro (2005) assevera que estes fatores referem-se ao estoque de recursos agregados pela indústria e às estratégias adotadas para o seu crescimento. Logo, as estratégias são individuais para cada empresa, cada uma delas pode ter fatores distintos e maneiras alternativas de analisar o mesmo fato.

Relatando sobre a competitividade da indústria estudada quanto aos fatores internos, a empresa de forma permanente busca oferecer produtos de qualidade aos clientes, sempre prospectando novos. Destaca-se também a variedade dos produtos oferecidos.

A empresa tem consciência do lugar que ocupa o mercado atual, considerando as regiões de atuação. Tem clareza do seu público-alvo e possui cadastro de clientes atualizado, procurando saber suas necessidades e desejos. Quanto ao acompanhamento pós-venda, este está em fase de implantação na indústria pesquisada. O gestor entrevistado ressalta que a empresa conhece a importância de saber a satisfação do cliente, porém não são realizadas pesquisas formalmente.

O gestor revela que o faturamento da empresa está com problema e que há alguns anos vem decaindo. O que corrobora para esta situação é o fato da empresa não realizar pesquisas com seus clientes, seja de intenção de compra e /ou satisfação. A indústria não possui formalizado planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo. Quanto ao marketing, este não desempenha papel essencial para a empresa e não são realizadas pesquisas para conhecer as ações de marketing que os concorrentes estão utilizando.

#### 4.3.2 Fatores Estruturais

Os fatores estruturais estão voltados às características de mercado, às configurações do setor e à concorrência basicamente. Coutinho e Ferraz (1995) asseguram que os fatores estruturais são aqueles que, mesmo não sendo controlados pela empresa, estão de forma parcial sob a sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente.

Nesta mesma perspectiva de articulação de conhecimento, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), enfatizam que os fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência.

Desta forma, a empresa carece de estudos mercadológicos. Os preços praticados não são compatíveis com os concorrentes, assim como não funcionam como atrativo no mercado. O cliente não é consultado com

relação a sua satisfação quanto aos preços praticados e a indústria estudada atualmente não possui parceira com os fornecedores para a fixação dos preços na empresa.

#### 4.3.3. Fatores Sistêmicos

Além dos fatores internos e estruturais, a empresa está inserida e é influenciada pelo ambiente competitivo, onde se depara com forças externas sobre as quais a organização tem pequena ou quase nenhuma interferência e estas desempenham poder de influência sobre a competitividade empresarial (COSTENARO, 2005).

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996) salientam que diante dos fatores sistêmicos a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório. Logo, os fatores sistêmicos da competitividade são aqueles que afetam as características do ambiente competitivo.

De modo geral, os aspectos abordados apresentam-se insatisfatórios. No momento presente empresa estudada não realiza análise de cenário, considerando o macroambiente, ou seja, aspectos relacionados a política, tecnologia, economia, dentre outros.

A análise da competitividade tendo em vista os fatores internos, estruturais e sistêmicos demonstrou que a indústria pesquisada esta pouco competitiva, pois, não há engajamento entres os fatores investigados. Entende-se assim que a empresa deve reestruturar-se, buscando o mais breve possível melhorias e ações corretivas frente aos elementos internos, concorrência e aspectos relacionados à configuração do segmento industrial.

#### 4.4 Estratégias Genéricas

A indústria estudada, conforme entrevista com o gestor, adota estratégias de diferenciação. Os produtos são diferenciados buscando atender a necessidade específica de cada cliente. No entanto, para a empresa ter maior êxito com esta estratégia considerando também a melhoria da competitividade, faz-se necessário pesquisar e compreender de forma mais ampla o cliente, por meio de pesquisas de opinião, satisfação e intenção de compra. Ressalta-se ainda que neste tipo de estratégia os compradores desempenham papel significativo, uma vez que conhecem os elementos diferenciadores dos produtos.

Porter (1986) ressalta que a diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para a empresa obter significativos retornos, além de criar uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Não obstante, Wright, Kroll, Kedia e Pringle (1990) reiteram que as empresas que competem com as estratégias genéricas simultaneamente, superam as empresas que utilizam unicamente com uma estratégia.

### 5. CONCLUSÕES

O estudo teve como objetivo verificar a competitividade de uma indústria do segmento metal mecânico situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, por meio das 5 forças propostas por Porter (1986) – novos entrantes, compradores, substitutos, fornecedores e rivalidade entre empresas existentes e, também pelos fatores internos, estruturais e sistêmicos propostos por Coutinho e Ferraz (1995).

Quanto a cinco forças a pesquisa aponta que a empresa, para tornar-se mais competitiva, precisa retrabalhar diversos e essenciais atributos. A respeito dos possíveis novos entrantes a ameaça é baixa, uma vez que a empresa estudada têm algumas barreiras instauradas, como a diferenciação dos produtos, restrições aos canais de distribuição, necessidade de capital de giro e custos elevados para ingresso no negócio. Não obstante, este cenário pode ser melhorado por meio da criação de uma imagem de marca/marketing (lealdade do consumidor como uma barreira), alianças com produtos e serviços inter-relacionados, patentes e proteção da propriedade intelectual, estratégias com fornecedores e estratégias com distribuidores.

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

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

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

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

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

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

A análise da competitividade tendo em vista os fatores internos, estruturais e sistêmicos permitiu a percepção que, de modo geral, a empresa pesquisada está pouco competitiva. Entende-se que indústria precisa reestruturar-se, haja vista, que o faturamento da empresa vem decrescendo nos últimos anos. Faz-se necessário o estabelecimento de um planejamento estratégico a curto, médio e longo prazo para empresa, como também realização de pesquisas junto a clientes, concorrentes e mercado. Também é de grande relevância para a empresa a análise de cenários, ou seja, aspectos relacionados à política, tecnologia, economia, dentre outros.

A empresa necessita, o mais breve possível, buscar equilibrar os fatores internos, externos e sistêmicos devido à elevada concorrência no segmento metal mecânico. Fato este que também obriga os

gestores a permanentemente adequar e ajustar suas estratégias às variáveis externas, sem descuidar o ambiente interno da organização. Caso contrário o negócio pode comprometer-se.

De acordo com o gestor entrevistado, a empresa adota uma estratégia de diferenciação. No entanto, com base nas demais análises apresentadas pode-se afirmar que a empresa esta sobrevivendo em meio ao segmento. Neste sentido, a indústria estudada necessita de realinhamento, tanto internamente quanto externamente.

Contudo, o conjunto investigado determinou a competitividade da organização. Assim, foi possível compreender a complexidade e os fatores críticos internos e externos que impactam o contexto organizacional. As 5 forças influenciam sobre a lucratividade, determinam a intensidade da concorrência, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Na perspectiva de Porter (1986), mediante o conhecimento de pressões competitivas observam-se os pontos fortes e fracos críticos da empresa. Logo, estes destacam as áreas em que mudanças estratégicas são essenciais, tendo em vista as oportunidades e ameaças existentes.

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

Em relação às limitações decorrentes deste estudo, tem-se o segmento investigado. A empresa pesquisada atua no setor metal mecânico e possui determinadas características. Logo, as conclusões obtidas não são generalizáveis e podem não ser completamente válidas para organizações de outros segmentos.

Com isso, recomendam-se novas pesquisas para aprofundar a compreensão das temáticas estudadas. Pesquisas de caráter qualitativo e quantitativo, ampliando a amostra e segmento de investigação. Estudos com estas características contribuem para a compreensão das práticas da gestão empresarial e seus reflexos na competitividade da organização. Por fim, destaca-se a importância de continuar os estudos desta natureza, na medida em que outras pesquisas podem contribuir no entendimento de como o segmento metal mecânico atua diante de um ambiente altamente dinâmico e competitivo.

## REFERÊNCIAS

- ABIMAQ - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS. Disponível em: <[http://www.abimaq.org.br/site.aspx/pginicial\\_DCEE](http://www.abimaq.org.br/site.aspx/pginicial_DCEE)>. Acesso em: 10 jun 2015.
- ADVFN BRASIL. Disponível em: <<http://br.advfn.com/indicadores/industria/brasil>>. Acesso em: 10 jun 2015.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BRANDENBURGER, A. Porter's added value: high indeed!. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 58-60, 2002.
- BÜTTENBENDER, P. L. Acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem na indústria metal-mecânica: A experiência da AGCO - Indústria de Colheitadeiras. **Cadernos EBAPE.BR**, Edição Especial. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.
- BÜTTENBENDER, P. L.; ZAMBERLAM, L.; SPAREMBERGER, A.; WAGNER, A. Management of Innovation, performance and added value: a case study in the Agrobusiness Chain. **Revista Visión de Futuro-UNAM**, v. 12, p. 1 - 28, 2009.
- BÜTTENBENDER, P. L.; ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A.; WAGNER, A. **Gestão da Inovação, Performance e Agregação de Valor: Um Estudo de Caso na Cadeia do Agronegócio**. Rio de Janeiro. Ed. ANPAD, 2007.



- BÜTTENBENDER, P. L.; ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A. Technological Performance in the Industry Metal-Mechanics, Manufacturer of Agricultural Machines: a case study in V International PENZA Conference on Agri-Food. Chain/Networks Economics and Management, **FUNDACE**, São Paulo, v. 01. p. 01 – 13, 2005.
- COSTENARO, A. **Indústria de Pedras Preciosas: um estudo dos fatores competitivos em empresas de Soledade – RS**. Santa Maria, 2005, Dissertação de Mestrado.
- COUTINHO, G. L.; FERRAZ, C. J. (coords.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Editora da Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 1995.
- DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts & Cases**. EUA: Prentice Hall Inc., 1998.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 65-72, 1999.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro; Campus, 1996.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfbr/pim-pf-br\\_201402\\_4\\_shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfbr/pim-pf-br_201402_4_shtm)>. Acesso em: 10 jun 2015.
- LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MORAES, C. A. **A simultaneidade das estratégias genéricas de Porter aplicada à indústria petroquímica**. 2003. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2003.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.
- PORTER, M. E. The structure within industries and companies performance. **Review of Economics and Statistics**, v. 61, p. 214-227, 1979.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1985.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de Indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ROESCH, S. M. A.; **Projeto de Estágio do Curso de Administração: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, C. L. **Competitividade na Cadeia de Valor: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial**. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2004.
- THOMPSON, A. A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez.2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; KEDIA, B.; PRINGLE, C. Strategic profiles, market share, and business performance. **Industrial Management**, p. 23-28, May-June, 1990.