

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ ROBERTO DA SILVA SOVERAL

**O PARADIGMA ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO: UM ESTUDO NAS
GRANDES EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE JOIAS DE GUAPORÉ – RS**

PASSO FUNDO

2018

JOSÉ ROBERTO DA SILVA SOVERAL

**O PARADIGMA ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO: UM ESTUDO NAS
GRANDES EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE JOIAS DE GUAPORÉ – RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Ana Claudia Machado Padilha

PASSO FUNDO

2018

JOSÉ ROBERTO DA SILVA SOVERAL

**O PARADIGMA ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO: UM ESTUDO NAS
GRANDES EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE JOIAS DE GUAPORÉ – RS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Universidade de Passo Fundo, no Estado do Rio Grande do Sul, à Banca Examinadora formada pelos Professores:

Prof. Dr. Ana Claudia Machado Padilha – Orientador – PPGAdm UPF

Prof. Dr. André da Silva Pereira – Orientador – PPGAdm UPF

Prof. Dr. Paloma Mattos Fagundes - UFSM

Prof. Dr. Homero Dewes - UFRGS

PASSO FUNDO

2018

CIP – Catalogação na Publicação

S729p Soveral, José Roberto da Silva

O paradigma estrutura-conduta-desempenho: um estudo nas grandes empresas da indústria de joias de Guaporé – RS / José Roberto da Silva Soveral. – 2018.

143 f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha.

Coorientador: Prof. Dr. André da Silva Pereira

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Passo Fundo, 2018.

1. Competitividade. 2. Desempenho. 3. Vantagem competitiva. 4. Estratégias. I. Padilha, Ana Claudia Machado, orientadora. II. Pereira, André da Silva, coorientador. III. Título.

CDU: 658.3

Catalogação: Bibliotecária Marciéli de Oliveira - CRB 10/2113

Dedico esta dissertação à minha esposa
Luciana e às minhas filhas Vanessa e Júlia,
pelo apoio em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus pela oportunidade e pela condição de alcançar mais este importante objetivo em minha vida.

Agradeço à minha esposa Luciana e às minhas filhas Vanessa e Júlia, pelo apoio, pela compreensão, pela dedicação, abrindo mão da minha presença, muitas vezes, para que eu conseguisse desenvolver este estudo.

À minha mãe Eunice e meu pai José (*in memoriam*), minhas irmãs Jucimara e Juciane, e toda à minha família, pela torcida e pelo incentivo durante esta caminhada. À Dona Salete, uma segunda mãe, em muitos momentos, e toda sua família, que me apoiaram muito. Sem esta minha grande família, nada faria sentido.

À minha orientadora, Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha, mais que uma professora, uma grande amiga. Sem teu conhecimento, tua experiência, tua sabedoria, nada disso seria possível. Foste a luz que iluminou o meu caminho. Muito obrigado.

Ao meu co-orientador, Prof. Dr. André da Silva Pereira, por me fazer manter o foco e a objetividade, principalmente, na reta final desta pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEAC/UPF, por todo o ensinamento que me proporcionaram, em especial, Prof. Dr. Verner Antoni, Prof. Dr. Luiz Fernando Fritz Filho, Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz. Vocês contribuíram muito para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

Aos meus colegas de Mestrado, Giezi, Daiane, Jandir, Marisa, Evandro, Fernanda, Lidiane e todos os demais, velhos e novos amigos, de muitas lutas e conquistas. Foi muito importante a amizade de todos para me dar força nos momentos difíceis.

Agradeço à Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis e à Universidade de Passo Fundo, a todos meus colegas e amigos.

“A dúvida é o preço da pureza, e é inútil ter certeza”
(Humberto Gessinger)

RESUMO

SOVERAL, José Roberto da Silva. **O Paradigma Estrutura-Conduta-Desempenho: Um Estudo nas Grandes Empresas da Indústria de Joias de Guaporé-RS.** Passo Fundo. 2017. f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). UPF, 2017.

A competitividade sempre esteve presente na vida das empresas, criando cenários que podem ser de intensa competição entre os concorrentes inseridos em uma determinada indústria. Isso exige dos gestores uma constante busca por um melhor posicionamento estratégico, o que implica considerável cuidado na escolha da estratégia a ser adotada. Nesse sentido, a indústria de joias de Guaporé, segundo maior polo produtor de joias do Brasil, vive uma realidade em que muitos competidores, além de competirem entre si, necessitam enfrentar a pressão exercida pelas empresas asiáticas. Diante do exposto, o estudo aqui apresentado tem como objetivo, a partir da aplicação do modelo ECD elaborado por Scherer e Ross (1990) e adaptado por Mattos (2007), compreender como a estrutura da indústria e a conduta dos participantes influenciam o desempenho das empresas na indústria de joias de Guaporé. Para tanto, faz-se uso de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório e característica de um estudo de casos múltiplos, pois são pesquisadas oito empresas da referida indústria. Pela análise dos dados coletados, observa-se que, na percepção dos participantes do estudo, a estrutura desta indústria tem influência sobre a conduta de seus integrantes e esta, por sua vez, tem influenciado o desempenho das empresas e da indústria como um todo.

Palavras-chave: Competitividade, Estratégia, Estrutura-Conduta-Desempenho, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

Competitiveness has always been present in business life, creating scenarios that can be of intense competition between competitors inserted into a particular industry. This demands from managers a constant search for better strategic positioning, which implies considerable care in choosing the strategy to be adopted. In this sense, the jewelry industry of Guaporé, the second largest polo producer of jewelry in Brazil, lives a reality in which many competitors, besides competing with each other, need to face the pressure exerted by Asian companies. In the face of the foregoing, the study presented here aims, from the application of the model ECD elaborated by Scherer and Ross (1990) and adapted by Mattos (2007), to understand how the structure of the industry and the conduct of participants influence the performance of companies in the Guaporé Jewelry Industry. For this, it is made use of qualitative and quantitative research, of an exploratory character and characteristic of a multi-case study, because eight companies of the aforementioned industry are searched. By analyzing the collected data, it is noted that, in the perception of the study participants, the structure of this industry has influence on the conduct of its members and this, in turn, has influenced the performance of companies and industry in total.

Keywords: Competitiveness, Competitive Advantage; Strategy, Structure-Conduct-Performance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------------|---|
| A.C. | Antes de Cristo |
| APL | Arranjo Produtivo Local |
| ECD | Estrutura-Condução-Desempenho |
| EUA | Estados Unidos da América |
| FEE | Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IBGM | Instituto Brasileiro de Gemas e Joias |
| <i>IO</i> | <i>Industrial Organization</i> |
| <i>ISO</i> | <i>International Organization for Standardization</i> |
| Kg | Quilograma |
| Km | Quilômetro |
| MME | Ministério de Minas e Energia |
| OMC | Organização Mundial do Comércio |
| RS | Rio Grande do Sul |
| <i>SCP</i> | <i>Structure-Conduct-Performance</i> |
| SEBRAE | Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SENAC | Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial |
| SMIC | Secretaria Municipal de Indústria e Comércio |
| US\$ | Dólar Norte-Americano |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1: Modelo Estrutura – Conduta – Desempenho | 28 |
| Figura 2: Forças que dirigem a concorrência na indústria | 34 |
| Figura 3: Barreiras e Rentabilidade..... | 37 |
| Figura 4: Três Estratégias Genéricas | 40 |
| Figura 5: Diferentes tipos de relacionamento cooperativo entre competidores..... | 49 |
| Figura 6: Etapas da Pesquisa | 55 |
| Figura 7: Mapa Indicativo do Município de Guaporé | 65 |
| Figura 8: Mapa Territorial de Guaporé..... | 66 |
| Figura 9: Mapa do Processo Produtivo na Indústria de Joias | 70 |
| Figura 10: Modelo ECD na Indústria de Joias de Guaporé..... | 113 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Estudos Teóricos e Empíricos Utilizando o ECD | 27 |
| Quadro 2: Formas Básicas de Estrutura da Indústria | 33 |
| Quadro 3: Estratégias Competitivas. | 44 |
| Quadro 4: Estratégias Cooperativas | 47 |
| Quadro 5: Critérios para Definição de Empresa de Grande Porte | 58 |
| Quadro 6: Categorias de Análise | 61 |
| Quadro 7: Resumo Estatístico do Município de Guaporé – RS..... | 68 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1: Importações de Joalheria/Ourivesaria e Folheados entre 2010 e 2014 | 71 |
| Tabela 2: Exportações de Joalheria/Ourivesaria e Folheados entre 2010 e 2014 | 72 |
| Tabela 3: Características das Empresas Participantes do Estudo..... | 73 |
| Tabela 4: Áreas Prioritárias para Investimento..... | 74 |
| Tabela 5: Grau de Influência Exercida pelos Países Asiáticos na Indústria..... | 77 |
| Tabela 6: Influência do Poder de Barganha dos Fornecedores | 80 |
| Tabela 7: Influência do Poder de Barganha dos Clientes | 81 |
| Tabela 8: Barreiras Existente para a Entrada de Novos Concorrentes | 83 |
| Tabela 9: Barreiras que Dificultam a Competitividade no Mercado Internacional..... | 84 |
| Tabela 10: Influência dos Produtos Substitutos | 86 |
| Tabela 11: Importância da Formação de Parcerias para a Competitividade | 87 |
| Tabela 12: Principais Vantagens Competitivas em Relação aos Concorrentes | 90 |
| Tabela 13: Influência das Partes Interessadas na Definição da Estratégia..... | 92 |
| Tabela 14: Impacto do Treinamento nos Funcionários..... | 97 |
| Tabela 15: Dificuldades na Aquisição e Acesso à Matérias-Primas | 99 |
| Tabela 16: Grau de Controle de Qualidade | 100 |
| Tabela 17: Dificuldades na Distribuição dos Produtos..... | 102 |
| Tabela 18: Grau de Exigência dos Clientes..... | 103 |
| Tabela 19: Impacto das Reclamações dos Clientes | 104 |
| Tabela 20: Importância do Desempenho | 110 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 | PROBLEMATIZAÇÃO | 17 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 20 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 20 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 21 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA..... | 21 |
| 1.4 | ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 24 |
| | | |
| 2 | REVISÃO DA LITERATURA | 25 |
| 2.1 | MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO (ECD) | 25 |
| 2.2 | A ESTRUTURA DA INDÚSTRIA E AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS | 31 |
| 2.2.1 | As Cinco Forças Competitivas de Porter | 33 |
| 2.3 | AS ESTRATÉGIAS E A CONDUTA DAS ORGANIZAÇÕES..... | 39 |
| 2.3.1 | Competitividade e Estratégias Competitivas | 42 |
| 2.3.2 | Cooperação e Estratégias Cooperativas | 45 |
| 2.4 | O DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA DO MODELO ECD | 49 |
| | | |
| 3 | MÉTODO DA PESQUISA..... | 52 |
| 3.1 | CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA | 52 |
| 3.1.1 | Segundo a Abordagem do Problema..... | 52 |
| 3.1.2 | Segundo os Objetivos..... | 53 |
| 3.1.3 | Segundo o Procedimento Técnico..... | 54 |
| 3.2 | PROCEDIMENTO DA PESQUISA | 55 |
| 3.3 | UNIVERSO, POPULAÇÃO E AMOSTRA | 56 |
| 3.4 | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS | 60 |
| 3.5 | TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS | 62 |
| | | |
| 4 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 64 |
| 4.1 | CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE GUAPORÉ | 64 |
| 4.1.1 | Descrição do Processo Produtivo da Indústria de Joias | 68 |
| 4.2 | CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE JOIAS..... | 70 |
| 4.3 | CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS | 72 |
| 4.4 | ESTRUTURA DA INDÚSTRIA DE JOIAS DE GUAPORÉ | 75 |
| 4.4.1 | As Condições Básicas de Oferta e Demanda | 75 |
| 4.4.2 | A Influência do Poder de Barganha dos Fornecedores | 79 |
| 4.4.3 | A Influência do Poder de Barganha dos Clientes..... | 80 |
| 4.4.4 | As Barreiras de Entrada a Novos Concorrentes | 82 |
| 4.4.5 | A Influência dos Produtos Substitutos | 85 |
| 4.4.6 | A Rivalidade entre as Empresas da Indústria de Joias de Guaporé | 86 |
| 4.4.7 | Definição da Estrutura na Indústria de Joias de Guaporé | 88 |
| 4.5 | A CONDUTA NA INDÚSTRIA DE JOIAS DE GUAPORÉ..... | 90 |
| 4.5.1 | Administração Geral das Empresas | 90 |
| 4.5.2 | Administração Estratégica na Indústria de Joias de Guaporé | 93 |
| 4.5.3 | Administração de Recursos Humanos | 96 |
| 4.5.4 | Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria de Joias de Guaporé | 97 |
| 4.5.5 | A Estratégia na Produção e Operação | 99 |
| 4.5.6 | Estratégia Quanto ao Marketing..... | 103 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.5.7 | Definição da Conduta na Indústria de Joias de Guaporé | 105 |
| 4.6 | DESEMPENHO NA INDÚSTRIA DE JOIAS DE GUAPORÉ | 106 |
| 4.6.1 | Definição do Desempenho na Indústria de Joias de Guaporé..... | 111 |
| 4.7 | MODELO ECD NA INDÚSTRIA DE JOIAS DE GUAPORÉ..... | 112 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 115 |
| 5.1 | CONCLUSÕES | 115 |
| 5.2 | LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 121 |
| 5.3 | SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS | 121 |
| | REFERÊNCIAS..... | 123 |
| | APÊNDICE 1: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS | 130 |

1 INTRODUÇÃO

A partir do entendimento de que o mundo dos negócios sofre pressões de diversas naturezas que interferem nas organizações inseridas em diferentes indústrias, Porter (1986, 1991, 2004) compreende a competitividade de uma empresa como a sua capacidade de ser bem-sucedida em um cenário em que há concorrência, influenciando a escolha pelas estratégias que possibilitem obter vantagem competitiva.

O termo indústria é utilizado por alguns autores como definição de grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si. O objetivo é conceituar um mercado ou setor, significando a concentração de organizações de um mesmo ramo de atividade, compradores e vendedores que interagem entre si, proporcionando trocas, em que a soma das participações de cada empresa delimita o tamanho do referido mercado ou, neste caso, indústria (BAIN, 1956, 1959; PORTER, 1991; PINDYCK; RUBINFELD, 1994).

Adicionalmente, outros autores entendem a competitividade como a produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e à utilização dos recursos naturais ou construídos, disponíveis, e que deve ser aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar fatias do mercado (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; COUTINHO; FERRAZ, 1993; DYER; SINGH, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Ao discutir competição, a opinião dos autores indica que ela ocorre naturalmente entre organizações de uma determinada indústria, impulsionando o processo de escolha das estratégias na busca por vantagens competitivas que possibilitem a sobrevivência da empresa ou a ampliação da participação na indústria. Diversos autores defendem que existe uma relação entre a competição e a biologia evolutiva, em que apenas o mais apto sobrevive, aquele que melhor consegue aproveitar os recursos disponíveis no ambiente em que estão inseridos (NIELSEN, 1988; PORTER, 1991; COUTINHO; FERRAZ, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Nesse mesmo sentido, estudos apontam para a estratégia como forma de competir em uma determinada indústria com maiores chances de sucesso. Para tanto, a escolha da estratégia

depende, dentre outros fatores, do conhecimento que a organização tem da indústria em que está inserida, a qual exerce pressão sobre a empresa, e da própria organização. Com isso, é possível estabelecer um conjunto de defesas, como modo de influenciar o equilíbrio externo em seu favor, obtendo vantagem estratégica e retornos acima da média (WERNERFELT, 1984; PORTER, 1986; SHAPIRO, 1989; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Diante dessa busca por vantagem competitiva e por um melhor posicionamento, a organização pode eleger estratégias competitivas como a melhor forma de defender-se das forças competitivas, influenciando o equilíbrio da indústria em seu favor e antecipando mudanças nos fatores básicos, ou seja, posicionar a empresa no presente, criando uma perspectiva de futuro (NIELSEN, 1988; PORTER, 2004; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL; 2010).

Observa-se, também, que, em determinados momentos, a organização pode entender que a cooperação, por meio da adoção de estratégias cooperativas, pode possibilitar atingir objetivos os quais, isoladamente, seriam difíceis ou até impossíveis de serem alcançados, ainda, atendendo a finalidades comuns e proporcionando a troca de conhecimento e experiência, buscando vantagens competitivas a todos os envolvidos (AXELROD, 1984; NIELSEN, 1988; HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989; DAS; TENG, 2000; JAP; ANDERSON, 2007).

Seguindo a lógica de que, em alguns casos, a cooperação pode ser adotada na intenção de competir, as estratégias de coopetição são aquelas que proporcionam às empresas que não conseguiriam competir em uma indústria a possibilidade de competir, associando-se a outras que encontram a mesma dificuldade. Resumidamente, trata-se de cooperar para competir (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; DAGNINO; PADULA, 2002; WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015).

Soma-se a isso o fato de que há a necessidade de um modelo teórico que explique o funcionamento de uma indústria, para que seja possível compreender as relações existentes entre os participantes e qual a influência no seu resultado e, assim, diante do modelo, seja possível realizar projeções. Nesse aspecto, pode-se citar o *Structure-Conduct-Performance (SCP)*, ou Estrutura-Condução-Desempenho (ECD). Advindos da Teoria Econômica, diversos modelos teóricos visam a compreender o funcionamento das indústrias e as relações entre seus integrantes. Dentre eles, o ECD parece potencial para explicar tais relações. O modelo parte do pressuposto de que a conduta das organizações é condicionada pelos parâmetros estruturais proporcionados, tornando possível identificar como os fatores estruturais são responsáveis pelas

escolhas estratégicas das organizações e influenciando o desempenho dos participantes da indústria (MASON, 1939; BAIN, 1956,1959; SCHERER; ROSS, 1990).

De um modo geral, o modelo ECD é aplicável a qualquer indústria, como pode ser observado nos trabalhos publicados em diferentes continentes, nas mais diversas indústrias. Assim, estudos como o de Setiawan, Emvalomatis e Oude Lansink (2013), na indústria de bebidas e alimentos da Indonésia; Staikoura e Wood (2011), nos bancos da União Europeia; Gama et al. (2007), na indústria moveleira de Belém; e Lopes (2014) na indústria calçadista do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul (2014) são exemplos da aplicabilidade e de eficiência do modelo ECD.

O município de Guaporé, no Estado do Rio Grande do Sul, que já teve como principal fonte de trabalho e riqueza a agricultura. Contudo, apresenta, atualmente, uma população 90% urbana, dos pouco mais de 25 mil habitantes e, apesar de significativa participação do setor agrícola, a indústria concentra a principal contribuição para o crescimento econômico do referido município (GUAPORÉ, [s.d.]).

Dentre as principais indústrias do município e segundo informa a Prefeitura Municipal de Guaporé (2015), o ramo joalheiro desenvolveu seus negócios, gerando emprego e renda e fortalecendo o espírito empreendedor da comunidade. Isso se comprova pelo número expressivo de mais de duzentas empresas integrantes da indústria de joias, em um espaço geograficamente limitado, tornando o município Polo Estadual e segundo maior no âmbito nacional na produção de folheados e joias com comercialização nacional e internacional. A indústria de joias está caracterizada por empresas de pequeno, médio e grande porte e de atuação em diversas etapas do processo produtivo, com seus produtos sendo comercializados tanto internamente quanto no exterior.

Dessa forma, a partir de uma breve análise da indústria de joias de Guaporé, e diante da complexidade apresentada, é possível considerar a existência de características de competição, cooperação e coopeção nas relações entre os diferentes integrantes da indústria, possibilitando estudos acerca da competitividade das organizações.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O modelo ECD tem suas origens nos anos 1930, nos estudos de Mason (1939), teve novo desenvolvimento nos anos 1950, por estudiosos como Bain (1956), e tem sido aplicado em estudos em indústrias das mais variadas estruturas em todo o mundo, tais como monopólios e oligopólios. Nos anos 1990, Scherer e Ross (1990) apresentaram um modelo que vem sendo utilizado em diversos estudos, na busca por compreender o funcionamento das indústrias e as relações entre os participantes.

Nesse sentido, o ECD se apresenta como um modelo teórico que pode responder aos questionamentos emergentes, trazendo uma contribuição teórica e de ampla aplicabilidade, não sendo diferente na indústria objeto deste estudo. Contudo, é desafiador buscar a compreensão de uma indústria que possui tal complexidade, razão pela qual se busca a base teórica que dá suporte ao desenvolvimento deste estudo no modelo desenvolvido por Scherer e Ross (1990).

Também, é relevante observar que o conhecimento da estrutura da indústria que integra, possibilita às organizações uma melhor capacidade de escolha das estratégias adotadas, podendo mesmo influenciar a própria estrutura em seu favor, com o objetivo de maximizar os resultados, atingindo o melhor desempenho possível (MASON, 1939; BAIN, 1956, 1959; SCHERER; ROSS, 1990).

De forma preliminar, portanto, percebe-se que a indústria de joias do município de Guaporé apresenta uma complexidade ampla, em que as condições básicas de oferta e demanda são encontradas, conforme definição de Porter (1986, 1991, 2004), influenciando as características da estrutura composta por diversos atores. Do mesmo modo que apresentado por Scherer e Ross (1990), a qual por sua vez possivelmente determina as escolhas estratégicas das organizações, sejam competitivas ou cooperativas, impactando no desempenho dos integrantes da referida indústria (SCHERER; ROSS, 1990).

Diante de tais considerações, parece coerente apontar o ECD como um modelo teórico que tem potencial para explicar o funcionamento da indústria de joias de Guaporé. Utilizando-se o modelo sugerido por Scherer e Ross (1990), é possível caracterizar a referida indústria, bem como compreender o comportamento estratégico dos integrantes, buscando uma forma de entender como a sua conduta influencia o desempenho de suas organizações.

Observando-se tal linha de raciocínio, alguns questionamentos tornam-se pertinentes:

- a) Como se dá o processo de competição, cooperação e coopetição entre as empresas da indústria de joias?

Amparando-se nas contribuições teóricas de autores como Nielsen (1988), Porter (1986, 1991, 2004), Axelrod (1984), Nalebuff e Brandenburger (1996) e Dagnino e Padula (2002) observa-se que a competição ocorre naturalmente entre organizações da mesma indústria, impulsionando o processo de escolha das estratégias na busca por vantagens competitivas que possibilitem a sobrevivência da empresa ou a ampliação da participação na indústria. Da mesma forma, a cooperação pode surgir como alternativa que possibilita à empresa alcançar objetivos que encontraria maior dificuldade de atingir se o fizesse isoladamente. Ainda, a coopetição apresenta-se como uma forma de cooperação que tem por objetivo ampliar a capacidade de competir das empresas (PORTER, 1986, 1991, 2004; NIELSEN, 1988; COUTINHO; FERRAZ, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

- b) Como as organizações buscam obter vantagem competitiva a partir da estratégia escolhida?

Onde há competitividade, subentende-se que as empresas utilizem-se de estratégias competitivas para sobreviver nesses cenários. Contudo, em alguns momentos, a busca por vantagens competitivas poderá levar as empresas a optarem por estratégias cooperativas, que têm por objetivo, dentre outros, tornar a organização mais competitiva, em um cenário em que há dificuldade em competir isoladamente, proporcionando um melhor desempenho (AXELROD, 1984; NIELSEN, 1988; PORTER, 1989, 1991, 2004; ACHROL, 1997; DAGNINO; PADULA, 2002; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL; 2010).

- c) Qual o desempenho obtido pelas empresas integrantes da indústria de joias de Guaporé, a partir do modelo sugerido por Scherer e Ross?

O modelo sugere que o desempenho pode ser observado a partir de alguns elementos, tais como produtividade e eficiência, progresso tecnológico, pleno emprego, retorno aos acionistas e estabilidade econômica, os quais podem, possivelmente, indicar qual está sendo o desempenho obtido pelas empresas (SCHERER; ROSS, 1990). Entende-se que a indústria objeto deste estudo possivelmente apresente respostas aos questionamentos levantados.

Considerando-se o exposto, percebe-se que a indústria de joias de Guaporé provavelmente apresenta certa complexidade na sua estrutura. E, observando o fato de que muitos compradores e vendedores interagem no mesmo ambiente, supõe-se condicionados por

esta estrutura, a qual compõem, e adotando condutas que acabam por impactar em seu desempenho (ALBERTON, 2011; BATISTI; TATSCH, 2012; PADILHA; GALLON; MATTOS, 2012; ZAMBON; ANUNCIACÃO, 2014).

Diante desse raciocínio, e a partir de uma perspectiva histórica, observa-se que, com a evolução dos processos produtivos, muito em razão do desenvolvimento tecnológico, a indústria de joias cresceu e tornou-se popular, ao mesmo passo em que joias e bijuterias passaram a fazer parte da confecção do visual das pessoas, não significando mais apenas um símbolo de poder, passando a ser objeto utilizado como uma forma de incremento visual e tornando-se um artigo de moda usado no dia a dia (CARVALHO, 2011; GUILGEN; FERRO; PELEGRINI, 2012; BISOGNIN et al., 2014; ROCHA; BENUTTI; MENEZES, 2015).

Essa busca dos consumidores levou as empresas a melhorarem o *design*, impulsionando a indústria de joias à busca por inovação e diversificação, causando seu crescimento e ampliando o alcance dos produtos geograficamente a todas as partes do mundo. Dessa forma, a indústria de joias passa a ter uma considerável participação no cotidiano da população e no crescimento e no desenvolvimento econômico das nações, gerando emprego e renda (CAMPOS, 2007; CARVALHO, 2011; GUILGEN; FERRO; PELEGRINI, 2012; BISOGNIN et al., 2014).

Inserido nesse contexto, Guaporé é um município localizado na serra gaúcha, de colonização predominantemente italiana, tendo os primeiros imigrantes chegado à região no início do século XIX, encontrando semelhanças com sua terra natal, o que possibilitou uma rápida adaptação. Esse fato levou ao crescimento da colônia, que havia sido fundada em 1892 em terras pertencentes aos municípios de Passo Fundo e Lageado, vindo a ser instituído como município em 11 de dezembro de 1903, devido ao desenvolvimento e à prosperidade apresentados.

Como parte desse processo de crescimento e de desenvolvimento, no ano de 1907, juntamente com outros imigrantes, chega ao município a família Pasquali que, trazendo consigo o espírito empreendedor e o conhecimento, instala a primeira ourivesaria em sua residência, dando início ao que se tornaria a indústria de joias de Guaporé.

Seguindo essa característica de crescimento, o ramo joalheiro desenvolveu-se gerou emprego e renda e ampliou os negócios a ponto de transformar o município em Polo Estadual e colocando-o em segundo lugar no âmbito nacional na produção de joias com comercialização

nacional e internacional, apenas atrás do município de Limeira no Estado de São Paulo (ALBERTON, 2011; ZAMBON; ANUNCIACÃO, 2014; GUAPORÉ, [s.d.]).

Notadamente, a indústria de joias de Guaporé apresenta uma concentração de organizações que atuam em diferentes etapas do processo produtivo e possuem portes distintos. Há pequenas, médias e grandes empresas, segundo classificação da Secretaria Municipal de Indústria e Comércio (SMIC), e a probabilidade de se encontrar estratégias de competição, cooperação e coopeção que influenciam o desempenho das empresas (ALBERTON, 2011; BATISTI; TATSCH, 2012; PADILHA; GALLON; MATTOS, 2012; ZAMBON; ANUNCIACÃO, 2014).

Diante do contexto apresentado, em busca de um maior conhecimento e da compreensão quanto à estrutura da indústria de joias e como as condutas adotadas pelas organizações influenciam seu desempenho, emerge a seguinte questão de pesquisa, que norteia a elaboração desta dissertação:

A partir da estrutura da indústria como conduta da organização empresarial influencia o desempenho das empresas que integram a indústria de joias em Guaporé-RS?

Ao responder tal questionamento, uma melhor compreensão da indústria de joias de Guaporé tornou-se possível, permitindo um entendimento de como as empresas integrantes da referida indústria são influenciadas pela estrutura e como as condutas por elas adotadas impactam no desempenho destas empresas, a partir da aplicação do modelo ECD, como sugerido por Scherer e Ross (1990).

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, são apresentados os objetivos, geral e específicos, os quais possibilitaram elucidar o questionamento que norteia esta dissertação.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a partir da estrutura da indústria como a conduta da organização empresarial influencia o desempenho das empresas que integram a indústria de joias em Guaporé-RS.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

A partir da elaboração do objetivo geral, alguns objetivos específicos se fazem necessários a uma melhor condução do estudo, na busca por responder ao questionamento proposto:

- a) descrever e caracterizar estrutura da indústria de joias de Guaporé-RS;
- b) identificar a conduta, a partir das estratégias empresariais utilizadas pelas indústrias e o seu resultado em termos de competitividade;
- c) analisar o desempenho dos participantes da indústria de joias, por meio do modelo sugerido por Scherer e Ross (1990);
- d) compreender como a estrutura da indústria influencia as condutas das empresas e estas, por sua vez, influenciam o desempenho das grandes empresas integrantes da indústria de joias de Guaporé.

1.3 JUSTIFICATIVA

Uma vez que se pretendeu estudar uma indústria supostamente complexa em um cenário de mudanças tecnológicas que ocorrem cada vez mais rapidamente, em que as pressões exercidas sobre as organizações são intensas, torna-se difícil qualquer definição após um breve olhar, requerendo a utilização de um constructo teórico que possibilite compreender de maneira mais profunda e precisa a referida indústria.

Para um melhor entendimento, a indústria estudada é definida como indústria de joias de Guaporé – RS, que, segundo Padilha, Gallon e Mattos (2012), abriga organizações concorrentes que produzem produtos semelhantes ou substitutos para mercados idênticos. É nesse contexto que se verifica como a estrutura da indústria tem considerável relevância sobre os seus integrantes, influenciando a conduta dos mesmos de tal maneira que, para sobreviver em uma indústria, é preciso adotar as estratégias que estão disponíveis.

Entretanto, deve-se salientar que oferta e demanda são consideradas condições básicas que influenciam uma determinada estrutura, definindo-a e determinando, muitas vezes, como seus integrantes, os competidores, os consumidores, as pessoas, dentre outros, comportam-se e interagem (PORTER, 1986, 2004).

Dadas essas condições básicas, Porter (1986, 2004) define que a estrutura de uma indústria é incorporada pela competição, sendo influenciada pelo governo e pela tecnologia, o que proporciona uma forma de pensar, na qual se possa entender a divisão entre os participantes da indústria que vai além da mera rivalidade. São consideradas características específicas de uma indústria o número de vendedores e compradores, a diferenciação do produto, a diversificação, as barreiras de entrada, a integração vertical, a partir das condições básicas de oferta e demanda, influenciada também, pelas políticas públicas, na qual diversos atores interagem, influenciando sua conduta, ou seja, as estratégias adotadas (SCHERER; ROSS, 1990; LENNARTZ; HAFFNER; OXLEY, 2012; FIGUEIRÊDO JUNIOR; MEUWISSEN; OUDE LANSINK, 2014; RALSTON et al., 2015).

Corroborando com tais observações, o paradigma da Estrutura-Conduto-Desempenho tem sido tema de estudo de diversos trabalhos, principalmente das áreas da Administração e da Economia. Isso pode ser observado em diversas buscas, em especial na base de dados *Scopus*, na qual foram identificados, durante o mês de maio de 2016, 1.753 artigos científicos, utilizando os termos *structure, conduct, performance*.

Na análise das publicações que tratam do ECD, soma-se à relevância teórica o fato de que trabalhos como o de Mesher e Zajac (1997), aplicado na área de telecomunicações, na Malásia e Singapura; Weiss e Choi (2008), no setor de seguros de automóveis norte-americano; Sestayo et al. (2016), no setor hoteleiro espanhol e Sheel (2016), um comparativo entre restaurantes e a indústria petroleira, dentre outros, podem indicar a eficiência da utilização do modelo ECD, para analisar diferentes indústrias em diferentes locais. Tal observação justifica a aplicabilidade do referido modelo na indústria de joias de Guaporé.

Ainda, a partir do paradigma ECD, alguns estudiosos buscam novas aplicações e modelos para estudar as mais diversas indústrias, como é o caso de Abreu (2001), ao propor o Modelo da Avaliação da Estratégia Tripla, denominado ECP-Triplo, considerando que a pressão exercida pela estrutura nas empresas faz com que adotem comportamento econômico, social e ambiental, promovendo desempenho nessas três dimensões. Essa ampliação do modelo demonstra a capacidade de se ampliar o campo de estudos, justificando, também, a aplicação deste estudo.

Com a mesma intenção de trazer uma aplicação nova para o paradigma ECD, Figueirêdo Junior, Meuwissen e Oude Lansink (2014) sugerem um modelo com foco na conduta econômica e no desempenho econômico, o qual, no trabalho elaborado, os autores sugerem a

replicação do modelo, na intenção de confirmar a relação entre conduta e desempenho econômico.

Da mesma forma, parece apropriado que o modelo ECD possa ser utilizado na compreensão do comportamento das organizações em estudos aplicados às indústrias para caracterizar a estrutura, compreender a conduta dos participantes e a influência no seu desempenho. Um número considerável de trabalhos nas mais diversas áreas justifica a aplicabilidade do modelo (MESHER; ZAJAC, 1997; ABREU, 2001; MATTOS, 2007; WEISS; CHOI, 2008; FIGUEIRÊDO JUNIOR; MEUWISSEN; OUDE LANSINK, 2014; SESTAYO et al., 2016; SHEEL, 2016). Dessa forma, entende-se ser de contribuição para a indústria de joias de Guaporé, pois possibilita compreender o comportamento dos participantes da indústria, bem como realizar projeções futuras de desempenho, a partir de modificações da estrutura.

Parece fazer sentido esta busca por compreender a indústria de joias de Guaporé, como está caracterizada sua estrutura e qual o comportamento dos integrantes na sua conduta através das escolhas de estratégias, procurando identificar qual a influência no desempenho econômico das organizações. A aplicação do modelo ECD pode fornecer dados relevantes para a compreensão da indústria objeto deste estudo, bem como apresentar contribuição teórica, permitindo avanços no campo de estudos da administração estratégica.

Diante desse contexto, entende-se de contribuição teórica a aplicação deste estudo, ao trabalhar um modelo teórico aceito e de eficiência confirmada diante da aplicabilidade já exposta, utilizando-o para compreender uma indústria que ainda pode acrescentar dados que podem enriquecer o constructo teórico. Da mesma forma, a justificativa empírica da pesquisa se dá pela contribuição decorrente dos dados obtidos junto à indústria de joias de Guaporé, uma vez que poderá ampliar o conhecimento dos participantes, possibilitar a projeção de cenários futuros, fortalecendo a indústria como um todo.

Alguns estudos na indústria de joias de Guaporé puderam ser identificados, tais como o de Alberton (2011), que investiga os benefícios de custos do Arranjo Produtivo Local (APL) na indústria de joias, o de Padilha, Gallon e Mattos (2012), que abordou os fatores condicionantes das estratégias competitivas e cooperativas nas empresas integrantes da indústria de joias de Guaporé.

Reportando-se aos estudos encontrados sobre a indústria de joias de Guaporé, argumenta-se que a proposta teórica do modelo ECD tem uma contribuição interessante, por não ter sido aplicada neste setor, ampliando o entendimento da complexidade do

comportamento dos atores da indústria, o entendimento das estratégias que as empresas utilizam e, especialmente, o desempenho que elas alcançam a partir de sua atuação em cenários de extrema competição.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo este primeiro o que apresenta a introdução, a problematização, os objetivos que se pretende atingir e a estrutura do trabalho. O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, que tem como principal tema o Modelo ECD, engloba conceitos de estrutura, conduta e desempenho, aprofunda a discussão em torno das estratégias e do desempenho possivelmente proporcionado.

No capítulo 3 são abordados o método e os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, visando a dar consistência aos resultados, com a aplicação dos métodos adequados à realização do trabalho.

O capítulo 4 apresenta os resultados encontrados no desenvolvimento da pesquisa, a partir da caracterização da indústria de joias de Guaporé – RS, as condutas econômicas adotadas pelas grandes empresas e o desempenho por elas obtido, observando qual a relação entre condutas e desempenho econômico.

No capítulo 5, são expostas as considerações finais, logo após as referências utilizadas na elaboração deste estudo e, por fim, o apêndice.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta os conceitos teóricos que sustentam a aplicação do estudo. É realizada uma abordagem do modelo Estrutura-Condução-Desempenho, ECD, com ênfase à condução econômica e ao desempenho econômico.

2.1 MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO (ECD)

Durante os anos 1930, um grupo de economistas começou a desenvolver um estudo que procurava compreender o relacionamento entre o ambiente em que uma empresa está inserida, seu comportamento e a disso influência em seu desempenho. A estrutura teórica resultante desse esforço na busca por explicar tal dinâmica ficou conhecida como modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Ainda, naquela mesma década de 1930, Mason (1939) lançou as bases do que viria a ser o paradigma ECD, tendo como objeto as firmas oligopolistas, quais sejam, indústrias compostas por um pequeno número de empresas. Isso lhe permitiu diversas considerações, dentre as quais uma particularmente importante: a interdependência das ações das firmas e de seus concorrentes, cuja ação de uma afeta o retorno esperado pelas demais. Mason (1939) cita o exemplo de uma firma que decide ampliar a produção para absorver uma fatia maior do mercado, afirmando que tal ação impacta na receita das outras firmas em uma mesma indústria, e por isso sendo considerada uma decisão estratégica. Portanto, uma firma, ao tomar uma decisão, deve considerar a reação das outras firmas concorrentes.

Desde então, aumentou o interesse do campo de estudos pelo paradigma ECD, havendo a contribuição de Bain (1956, 1959) nos anos 1950 e e uma constante evolução nas décadas subsequentes. Scherer e Ross (1990) ampliaram os estudos, definindo um modelo que foi adaptado por diversos outros autores, dentre os quais Abreu (2001) e, posteriormente, Mattos (2007).

Esse modelo parte da proposição básica de que cada indústria possui características específicas condicionantes das decisões de cada firma, relativas ao processo de concorrência,

influenciando o desempenho delas. O modelo ECD tem suas raízes na teoria econômica *Industrial Organization*. A teoria argumenta que as firmas derivam vantagens competitivas, por responderem às características da indústria em que competem. Assim, as empresas buscam estratégias em resposta às condições de mercado, que alteram suas cadeias de valores, na intenção de impactar positivamente nos seus lucros (RALSTON et al., 2015).

Dentre os modelos que a literatura econômica proporciona, o ECD apresenta destaque diante da Teoria das Organizações Industriais, explicando o comportamento das empresas (MATTOS, 2007). O modelo é utilizado para explicar como o ambiente competitivo, desde muito tempo, tem influenciado as escolhas estratégicas das organizações e, por sua vez, tais escolhas influenciam o ambiente, de tal maneira que impactam decisivamente no desempenho das firmas.

Desde seu surgimento, o modelo ECD tem-se apresentado como uma forma promissora de concepção do desenho da estratégia, e associado aos aspectos estruturais e de desempenho. O ECD foi originalmente proposto para explicar o poder de mercado das empresas. Na literatura de gestão, o modelo tem sido utilizado para conceber estratégias para empresas, comparando suas condutas ao longo de seus sistemas de negócios e inferir as práticas que produzem mais alto desempenho. O princípio básico é a ligação de desempenho de uma empresa às suas condutas que, por sua vez, dependem da estrutura da indústria. A avaliação integrada das variáveis para a concepção estratégica é a grande vantagem do modelo (FIGUEIRÊDO JUNIOR; MEUWISSEN; OUDE LANSINK, 2014).

Dessa forma, a literatura aponta como uma importante contribuição do modelo ECD um melhor entendimento de como uma determinada indústria se comporta, explicitando a importância da estrutura desta indústria nas decisões estratégicas dos seus integrantes e qual a influência de tais decisões no seu desempenho e no das demais concorrentes, em uma interação constante.

Tratando-se, portanto, de um modelo que apresenta uma ampla aplicabilidade e proporciona melhor conhecimento da indústria que se pretenda estudar, vem sendo utilizado em diversos estudos, tanto teóricos quanto empíricos. Alguns estudos podem ser elencados como exemplos de contribuição teórica e empírica, como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Estudos Teóricos e Empíricos Utilizando o ECD

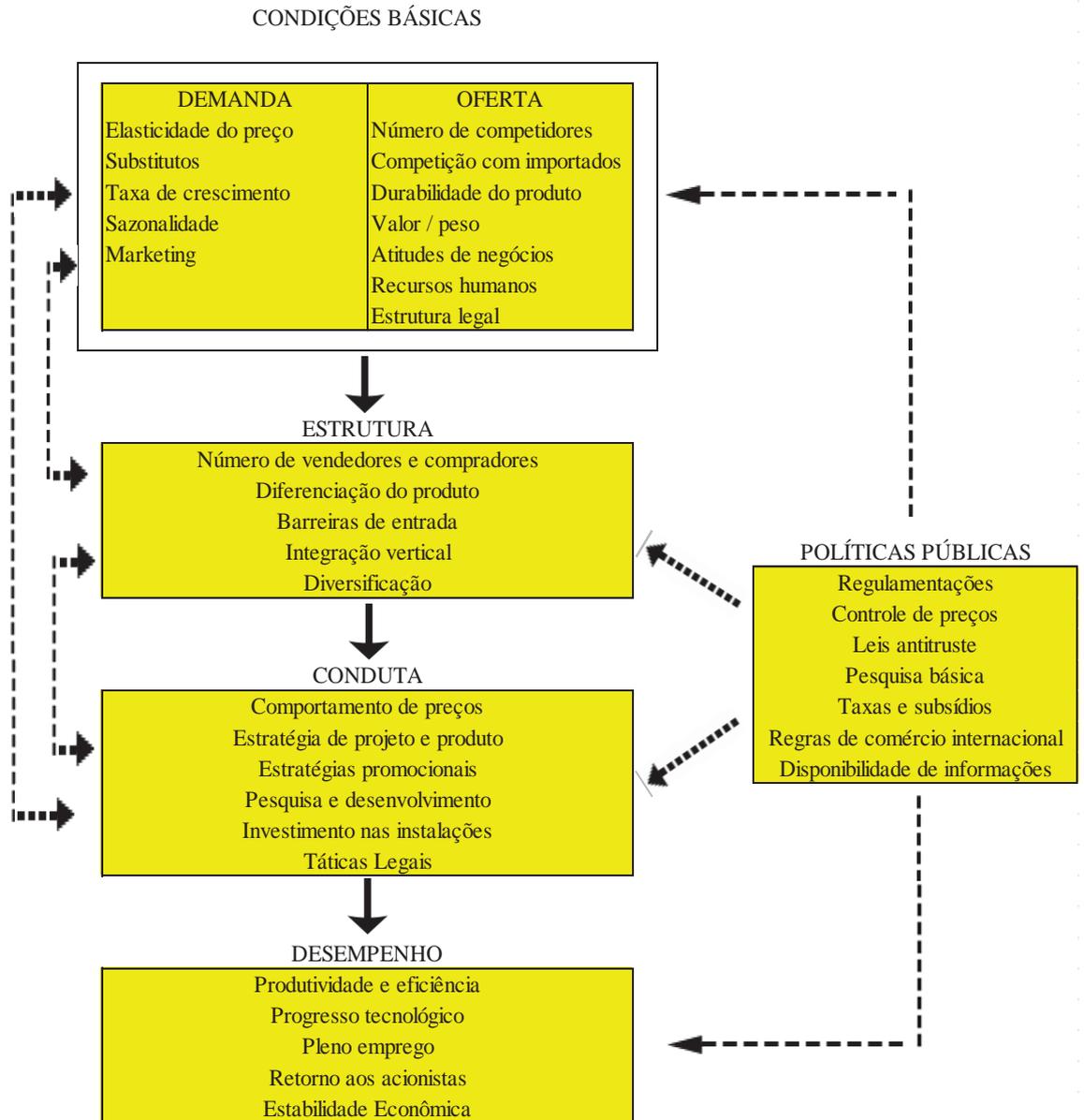
| ESTUDOS TEÓRICOS | | |
|---|------------|--|
| Autor | Ano | Objetivo |
| Abreu | 2001 | Proposta do modelo ECP-Triplo, através das dimensões econômica, social e ambiental |
| Brown | 2002 | Reforçar a importância do constructo teórico em relação aos estudos empíricos |
| Einav; Levin | 2010 | Demonstrar a importância dos avanços no campo de estudos |
| Lennartz; Haffner; Oxley | 2012 | Adaptação do ECD para a indústria de locação habitacional, considerando o papel social do Estado |
| Figueirêdo Junior.; Meuwissen; Oude Lansink | 2014 | Sugestão de modelo com ênfase na conduta e no desempenho econômicos |
| Ralston et al. | 2015 | Como a integração da cadeia de suprimentos afeta o desempenho das firmas |
| ESTUDOS EMPÍRICOS | | |
| Autor | Ano | Objeto |
| Meshar; Zajac | 1997 | Políticas econômicas nas telecomunicações da Malásia |
| Mattos | 2007 | Indústria da carcinicultura no Rio Grande do Norte |
| Weiss; Choi | 2008 | Desempenho das seguradoras de carros nos Estados Unidos da América |
| Staykoura; Wood | 2011 | Determinantes do lucro em bancos da União Europeia |
| Setiawan; Envalomatis; Oude Lansink | 2013 | Indústria de alimentos e bebidas na Indonésia |
| Lopes | 2014 | Indústria calçadista do Vale dos Sinos |
| Figueirêdo Junior et al. | 2016 | Cadeia de valor da indústria de mel no Brasil |
| Sestayo et al. | 2016 | Desempenho econômico hoteleiro na Espanha |
| Sheel | 2016 | Comparativo de desempenho em restaurantes e em empresas de petróleo |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme se pode observar no Quadro 1, a versatilidade do modelo ECD possibilita a aplicação em diversas indústrias, contribuindo para melhor compreensão do comportamento estratégico dos participantes. Ainda, existe uma ampla utilização do modelo em trabalhos tanto teóricos como empíricos.

Além das possibilidades de aplicação, também se observam algumas variações no modelo, acrescentadas por estudiosos no decorrer do tempo. Assim, a Figura 1, adaptada de Scherer e Ross por Mattos (2007), explica o modelo cujo efeito causal é definido pelas setas cheias, ao passo que os efeitos secundários são definidos pelas setas pontilhadas.

Figura 1: Modelo Estrutura – Conduta – Desempenho



Fonte: Adaptado por Mattos de Scherer e Ross (2007).

A Figura 1 apresenta o modelo proposto por Scherer e Ross (1990), adaptado por Mattos (2007) e, para sua compreensão, algumas definições são necessárias:

Demanda e oferta são condições básicas que influenciam a estrutura de uma determinada indústria. Trata-se de conceitos adotados por Porter (1986, 1991, 2004), ao tratar de competição: de um lado a demanda a partir da elasticidade dos preços, produtos substitutos, taxa de crescimento, sazonalidade e *marketing*; por outro lado, a oferta, através número de competidores, atitudes nos negócios, recursos humanos, dentre outros.

Da mesma forma, a estrutura pode ser caracterizada de acordo com Porter (1986, 1991, 2004) como as cinco forças competitivas, as quais definem como uma determina indústria se organiza e tem influência na conduta dos participantes. Ainda, a estrutura é apresentada como as características da indústria que podem influenciar a natureza competitiva das organizações, sendo estas características estáveis em um curto espaço de tempo, mas sofrendo alterações a longo prazo, devido à dinâmica das relações industriais (MASON, 1939; BAIN, 1956; SCHERER; ROSS, 1990).

Dando sequência à discussão, na opinião de Lennartz, Haffner e Oxley (2012), o ECD pode lançar luz sobre as condições de concorrência de um mercado no qual as firmas operam, como essas condições afetam seu comportamento e quais os efeitos econômicos dos comportamentos individuais e coletivos. Para os autores, a estrutura da indústria consiste em três aspectos: medidas de concentração, que se refere às quotas de mercado de cada fornecedor; diferenciação do produto, que mede a homogeneidade dos produtos que estão sendo negociados; e as barreiras à entrada e à saída, medida como a probabilidade de novos fornecedores entrarem e saírem de um mercado e, assim, quão estável é a estrutura da oferta em um mercado.

Dessa maneira, conduta, na opinião de Scherer e Ross (1990) está relacionada às ações que as firmas podem adotar para competir em uma indústria. Trata-se, portanto, de estratégias, que visam à sobrevivência e, ocasionalmente, a aumentar a participação na indústria em que participam, a fim de obter vantagem competitiva (PORTER, 1990, 1991, 2004). Em determinados momentos, essa busca pode levar as firmas a colaborarem entre si, utilizando-se de estratégias cooperativas ou estratégias de coopetição (AXELROD, 1984; NIELSEN, 1988; ACHROL, 1997; DAGNINO; PADULA, 2002).

Ainda, de acordo com Lennartz, Haffner e Oxley (2012), a conduta da empresa é definida como as políticas individuais em relação aos seus mercados de produtos e para os movimentos feitos por firmas rivais. Por fim, os autores referem que o desempenho avalia se as interações entre as firmas podem levar a resultados eficientes e proporcionar satisfação dos consumidores no mercado.

Já, o desempenho sofre influência da conduta que pode ser de diferentes naturezas: social, ambiental ou econômica, já que a empresa inserida em uma indústria apresenta desempenho nessas três dimensões (ABREU, 2001). Por sua vez, o desempenho econômico pode ser mensurado a partir dos índices de emprego, produtividade e eficiência, progresso

tecnológico e, ainda, por meio de receitas, custos e valor adicionado local (FIGUEIRÊDO JUNIOR; MEUWISSEN, OUDE LANSINK, 2014; FIGUEIRÊDO JUNIOR et al., 2016).

Colaborando para a compreensão dos temas abordados, Lucinda e Azevedo (2011) defendem a opinião de que o modelo ECD tem como preocupação a avaliação de desempenho de determinada indústria, em comparação a uma situação de concorrência perfeita e a avaliação do impacto das imperfeições, na capacidade de atender às expectativas e às demandas da sociedade por bens e serviços. Defendem, ainda, que o desempenho econômico pode ser alterado mediante intervenções sobre a estrutura de mercado e sobre a conduta das firmas, o que serviria de guia para as políticas públicas (LUCINDA; AZEVEDO, 2011).

- Externamente, as políticas públicas, exercem pressão na estrutura e na conduta por meio de regulamentações, controle de preços, pesquisa e subsídios, dentre outros, utilizando principalmente leis e normas que condicionam a indústria e, conseqüentemente, influenciam a conduta das organizações, que necessitam adaptar-se para atender às exigências do Estado (SCHERER; ROSS, 1990).

A partir da discussão do modelo apresentado, o desempenho é influenciado pelas estratégias adotadas pelas estratégias que definem a conduta das firmas. Cada estratégia utilizada na busca por participação no mercado terá um impacto distinto sobre o desempenho. A conduta, por sua vez, é influenciada pela estrutura da indústria. Da mesma forma, algumas condições básicas definem a estrutura, contando, ainda, com as políticas públicas como um determinante secundário, mas que deve ser considerado ao se analisar uma indústria.

Complementando as considerações apresentadas, Setiawan, Emvalomatis e Oude Lansink (2013) defendem que a concentração industrial, ou seja, a estrutura, está sempre ligada ao comportamento, à conduta e ao desempenho das organizações inseridas nesta determinada indústria. Ainda, defendem que o equilíbrio leva à maximização dos lucros, dado que a definição de preços de um impacta na definição de preços dos demais, assim como o custo de um influencia os custos das outras firmas, e dessa forma atingindo o resultado, o desempenho de todos os participantes (SETIAWAN; EMVALOMATIS; OUDE LANSINK, 2013).

Contribuindo para esse entendimento Lucinda e Azevedo (2011) expressam que as firmas têm autonomia para traçar sua conduta por meio de um leque de estratégias, as quais são determinadas pela estrutura de mercado em que a empresa se insere. A estrutura, por sua vez, é determinada pelas condições básicas de oferta e demanda, e essas condições compreendem características do produto, dos consumidores, da tecnologia, dentre outras.

A próxima discussão aborda a estrutura da indústria no contexto do modelo ECD (SCHERER; ROSS, 1990), a partir de uma análise das cinco forças competitivas de Porter (1986, 2004), dando sequência à fundamentação teórica acerca do modelo que embasa este estudo.

2.2 A ESTRUTURA DA INDÚSTRIA E AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

A estrutura de uma determinada indústria está organizada a partir das condições básicas de oferta e demanda. Advindas da Teoria Econômica, as palavras oferta e demanda são as mais usadas pelos economistas e seus conceitos são de amplo conhecimento. São as forças que fazem a economia funcionar, determinando a quantidade produzida de cada bem e o preço pelo qual será vendido (PINDYCK; RUBINFELD, 1994; McGUIGAN; MOYER; HARRIS, 2010; VASCONCELLOS, 2011; MANKIW, 2009).

Contudo, os participantes da indústria também podem ser determinantes na definição da sua estrutura, assim, suas relações são consideradas na análise. Na abordagem de Porter (2004), a estrutura industrial tem influência na competição entre as firmas e nas estratégias disponíveis, considerando que as forças externas têm influência nas decisões das firmas. Einav e Levin (2010) afirmam que as questões a respeito dos determinantes da estrutura das indústrias remontam, ao menos, aos anos 1950 e os trabalhos de Bain (1956), e até hoje têm sido assunto que levanta diversos questionamentos, pois se trata de campo de estudos em constante evolução, e as indústrias têm-se modificado com o passar do tempo.

Nesse contexto, buscando na origem da procura pela compreensão de como as indústrias se organizam, torna-se pertinente abordar a Teoria da Organização Industrial (*IO - Industrial Organization*). Autores clássicos como Mason (1939) e Bain (1956, 1959) demonstraram preocupação com os fatores determinantes da estrutura de uma indústria e a relação com as escolhas das firmas, as quais impactam na determinação de quantidades produzidas e fixação de preços, influenciando no desempenho das mesmas.

A *IO* tem como principal objeto a estrutura das indústrias na economia e o comportamento das empresas e dos indivíduos nessas indústrias. O campo de estudos, historicamente, tem-se concentrado em como os mercados partem de condições idealizadas de concorrência perfeita, seja por economias de escala, custos de transação, comportamento estratégico ou outros fatores (EINAV; LEVIN, 2010).

Na perspectiva de Bain (1956, 1959), há a preocupação em entender como a concorrência, perfeita ou imperfeita, desenrola-se em diferentes indústrias e como a estrutura influencia a concorrência entre as firmas. Assim, Bain (1956, 1959) compreende que um maior grau de concentração das firmas pode resultar em um maior poder sobre a indústria, enquanto uma menor concentração distribui o poder, e com isso influenciando a forma como a competição irá ocorrer.

A partir da abordagem de Bain (1956, 1959), emergem três formas básicas de estrutura da indústria, conhecidas principalmente como concorrência perfeita, em que há um grande número de ofertantes e demandantes; monopólio, na qual existe apenas um único ofertante que domina a indústria; e oligopólio, caracterizado pela existência de um pequeno número de produtores que vendem o mesmo produto. Dentro dessas três formas, ainda são consideradas outras estruturas de indústria.

No que diz respeito à concorrência perfeita, trata-se de uma estrutura na qual encontram-se um grande número de compradores e vendedores, em que todos se equivalem, não havendo diferenciação, e nenhum dos participantes possui poder suficiente para exercer pressão sobre os preços. Nesse tipo de estrutura, não há barreiras à entrada, havendo livre mobilidade, há equilíbrio entre oferta e demanda e os produtos normalmente são homogêneos. Nessa concepção, a pulverização é tal que, paradoxalmente, a concorrência não implica nenhum tipo de rivalidade ou comportamento estratégico dos agentes econômicos (POSSAS, 1989; MARIOTTO, 1991; KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

De outra maneira, uma estrutura monopolística, ou de monopólio, é tida como aquela em que apenas um ofertante domina a indústria, possuindo o poder para definir os preços. Este vendedor fornece sozinho produtos ou serviços sem que tenha a concorrência de outros vendedores. Ainda, os consumidores não têm a possibilidade de escolha, nem, ao menos, de produtos substitutos. Um monopólio existe fundamentalmente por haver uma forte barreira à entrada de outras firmas e pode-se dar por três causas principais: como um recurso exclusivo de produção, em razão de regulamentações governamentais ou pelo domínio de um determinado processo de produção (POSSAS, 1989; MARIOTTO, 1991; MARSHALL, 1996; MANKIW, 2009).

Já, os oligopólios são caracterizados como uma estrutura de indústria em que há poucos vendedores, e na qual as ações de qualquer um destes pode ter impacto sobre o lucro dos outros, causando uma interdependência e uma tensão entre a cooperação e o interesse próprio (POSSAS, 1989; MARIOTTO, 1991; LABINI, 1984; MARSHALL, 1996; MANKIW, 2009).

Complementando a caracterização de oligopólio, Mankiw (2009) afirma que estruturas oligopolistas oferecem uma grande oportunidade para introduzir a Teoria dos Jogos, o estudo de como as pessoas se comportam em situações estratégicas (NEUMANN; MORGENSTERN, 1944; NASH Jr., 1950, 1951; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995). Aliás, o Equilíbrio de Nash (1950), uma das aplicações da Teoria dos Jogos, difundida como Dilema do Prisioneiro, explica uma situação em que os agentes econômicos que interagem entre si em uma determinada indústria escolhem suas estratégias baseando-se nas possíveis escolhas dos demais agentes.

Em uma abordagem ampla, o Quadro 2 apresenta as principais estruturas de indústria, encontradas na teoria e que são apresentadas neste estudo, além de algumas de suas principais características.

Quadro 2: Formas Básicas de Estrutura da Indústria

| Tipos de Indústria | Número de Produtores | Entrada | Influência sobre o preço | Exemplos no Brasil |
|------------------------------|-----------------------------|----------------|---------------------------------|---------------------------|
| Concorrência Perfeita | Muitos | Fácil | Pouca | Comércio Varejista |
| Monopólio | Um produtor | Difícil | Grande | Exploração de Petróleo |
| Oligopólio | Poucos Produtores | Difícil | Moderada | Aviação Civil |

Fonte: Adaptado de Possas (1989); Mariotto (1991); Labini (1984); Marshall (1996); Mankiw (2009)

As formas básicas de estrutura da indústria, apresentadas no Quadro 2, são as encontradas com maior frequência na literatura disponível. Alguns autores trabalham com variações das formas básicas, mas todos partem das mesmas estruturas demonstradas no Quadro 2.

A partir da abordagem das formas estruturais básicas da indústria, emerge a discussão das cinco forças competitivas de Porter (2004), no sentido de uma melhor compreensão da estrutura da indústria e das relações entre os agentes econômicos.

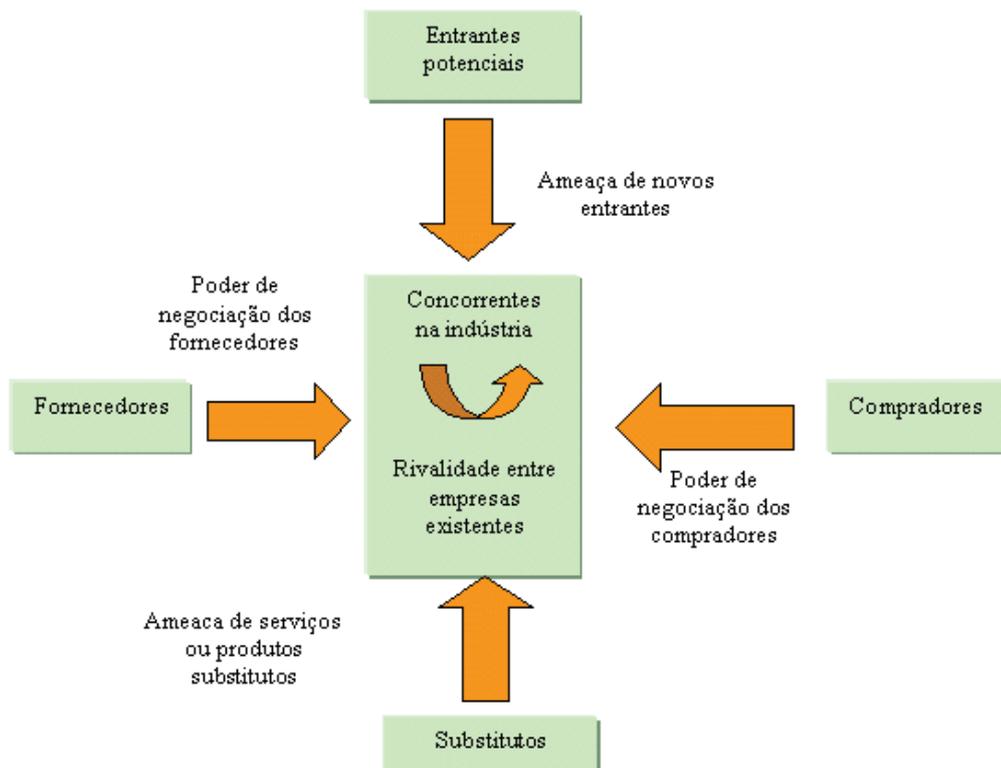
2.2.1 As Cinco Forças Competitivas de Porter

De acordo com o pensamento de Porter (2004), é necessário identificar as características estruturais básicas das indústrias que são determinantes do conjunto de forças competitivas e, dessa forma, da rentabilidade da referida indústria.

Nesse mesmo sentido, na concepção de Porter (2004), a essência da formulação de uma estratégia competitiva de uma firma está essencialmente ligada ao ambiente em que a firma está inserida, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, cujo aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria em que ela compete. Assim, a estrutura industrial terá forte influência quanto à determinação das regras competitivas do jogo, considerando, ainda, as forças externas que pressionam todas as firmas em uma indústria.

A Figura 2 resume as cinco forças competitivas defendidas por Porter, as quais subsidiam a identificação dos elementos da estrutura de uma indústria e a importância de cada um deles nesse contexto. Ainda, influenciam a formulação das estratégias pelas firmas, as quais buscam melhor posicionamento na indústria em que estão inseridas.

Figura 2: Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (2004).

Na análise da concorrência da indústria, a Figura 2 pode ser, assim, explicada partindo da ideia de Porter (2004), ao definir que a intensidade da concorrência é determinada pelas cinco forças competitivas básicas, como apresentadas na Figura 2. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final de uma indústria. Essa influência difere de uma indústria

para outra, determinando a concorrência e a rentabilidade. Deve-se mencionar, ainda, que a força ou as forças mais acentuadas impulsionam a formulação da estratégia.

Como primeira força, Porter (2004) evidencia que a ameaça de entrada é caracterizada pela possibilidade de novos entrantes, que desejam ganhar parte da indústria, e trazem nova capacidade e novos recursos, o que, normalmente, causa queda nos preços, inflaciona os custos dos participantes e ocasiona redução da rentabilidade. A ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes e do conjunto de reação que o novo concorrente irá encontrar (PORTER, 1986, 2004; MINTZBERG et al., 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2011; MAGRETTA, 2012).

Dando sequência a essa argumentação, a ameaça de entrada em uma indústria irá depender das barreiras de entrada encontradas que, quanto maiores, maior será a retaliação enfrentada pelo novo concorrente, e podem ser resumidas da seguinte forma (PORTER, 1986, 2004; SHAPIRO, 1989):

- *Economias de Escala*: significa a redução do custo unitário de um produto à medida que aumenta o volume produzido, o que obriga as empresas entrantes a produzirem em larga escala, arriscando-se quanto à reação das empresas existentes ou produzir em pequena escala e incorrer em uma desvantagem de custos. Economias de escala podem estar presentes em quase todas funções de um negócio, tais como pesquisa, produção, *marketing*, dentre outras. Podem ocorrer em uma integração vertical, o que obrigaria a entrante a entrar de forma integrada, para evitar o risco da exclusão do acesso a insumos ou a clientes;

- *Diferenciação do Produto*: as empresas estabelecidas normalmente apresentam identificação da marca e fidelidade dos clientes, originados de um esforço passado de publicidade e de serviços ao consumidor. A barreira se dá ao obrigar as empresas entrantes a fazerem investimentos pesados na tentativa de quebrar o vínculo do cliente com a marca existente. Esses são considerados investimentos de alto risco e sem garantia de retorno;

- *Necessidades de Capital*: investir vastos recursos financeiros para competir, cria uma barreira de entrada, particularmente, se o capital é investido em atividades de risco ou irrecuperáveis, tais como pesquisa e desenvolvimento e publicidade. Ainda, há a necessidade de investimento em instalações, estoques e crédito ao consumidor. Mesmo o capital estando disponível para a empresa, o custo de entrada pode representar o uso arriscado desse capital, constituindo-se em uma vantagem para as empresas estabelecidas;

- *Custos de Mudança*: trata-se do custo que o comprador terá ao optar pela troca de fornecedor, através de treinamento dos empregados, custo com equipamentos auxiliares, tempo para testar ou qualificar, necessidade de assistência técnica, dentre outros. Se esses custos forem muito altos, os entrantes precisam oferecer vantagens de custos para que o comprador deixe de comprar o produto com o qual já estava habituado;

- *Acesso aos Canais de Distribuição*: outra barreira que pode ser enfrentada pelas empresas entrantes é criada pela necessidade destas em distribuir o seu produto. Considerando que as empresas estabelecidas já atendem aos canais de distribuição, faz-se necessária a persuasão dos canais de distribuição a aceitarem o seu produto, o que pode ocorrer por meio de descontos nos preços ou por verbas para publicidade em cooperação, o que reduz os lucros. Quanto mais limitados os canais e quanto maior o controle pelas empresas estabelecidas, maior será a dificuldade de entrada;

- *Desvantagens de Custos Independentes de Escala*: as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos que são impossíveis de serem igualadas pelas entrantes, independentemente de qualquer escala. Alguns exemplos são as tecnologias patenteadas, acesso favorável às matérias primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais e curva de aprendizagem ou experiência. Se os custos declinam com a experiência em uma indústria e esta experiência pode ser protegida, está estabelecida uma barreira de entrada;

- *Política Governamental*: o poder público tem o poder de limitar ou até mesmo de impedir a entrada de empresas em uma determinada indústria, por meio de controles como licenças de funcionamento e limites de acesso a matérias-primas. Algumas restrições são mais sutis como, por exemplo, o controle da poluição ou o tempo de espera necessário à aprovação de um produto ou tecnologia, e podem incorrer em custos que dificultam a entrada de empresas.

Outra das cinco forças abordadas por Porter (2004) trata-se da intensidade da rivalidade entre as empresas, que consiste no grau de concorrência em uma indústria. Quanto maior a rivalidade, maior a pressão para a redução de preços e conseqüente redução das perspectivas de ganhos. A rivalidade tende a ser maior em indústrias que apresentam concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança e capacidade aumentada em grandes incrementos (PORTER, 2004; MINTZBERG et al., 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2011; MAGRETTA, 2012).

Ainda, acerca dessa mesma discussão, os concorrentes em uma indústria são divergentes quanto a estratégias, ocasionando choques entre si, o que pode tornar a rivalidade mais instável quando houver muitos interesses estratégicos de algumas empresas em jogo. Além das barreiras de entrada, ao se tratar da rivalidade entre empresas, há de se considerar as barreiras de saída. As principais fontes de barreiras de saída são os ativos especializados, os custos fixos de saída, as inter-relações estratégicas, as barreiras emocionais e as restrições de ordem governamental (PORTER, 1986, 2004). Quanto maior a barreira de saída, mais as empresas procuram manter-se na indústria, mesmo com ganhos reduzidos.

Em uma análise mais profunda, barreiras de entrada e saída, apesar de conceitualmente distintas, têm, no nível de junção, um aspecto importante para a análise da indústria. Considerando que as barreiras de entrada e de saída podem ser altas ou baixas, a combinação entre ambas pode gerar situações de retorno distintas, como apresentado na Figura 3.

Figura 3: Barreiras e Rentabilidade
Barreiras de Saída

| | | Barreiras de Saída | |
|----------------------|--------|--------------------------|----------------------------|
| | | Baixas | Altas |
| Barreiras de Entrada | Baixas | Retornos estáveis baixos | Retornos arriscados baixos |
| | Altas | Retornos estáveis altos | Retornos arriscados altos |

Fonte: Porter (2004).

Em uma breve análise da Figura 3, respeitando o pensamento de Porter (2004), a melhor situação possível é a que apresenta barreiras altas de entrada e baixas de saída, assim, não haverá novos concorrentes entrando, ao mesmo passo em que os menos eficientes deixam a indústria. Isso faz com que o poder fique concentrado em um número menor de participantes, neste caso, com retornos altos e estáveis. Barreiras altas de entrada e saída podem oferecer retornos maiores, contudo, também oferecem maiores riscos.

Ainda, de acordo com a abordagem de Porter (2004), barreiras baixas de entrada e de saída oferecem estabilidade, porém com retornos menores, o que acaba tornando este tipo de indústria pouco estimulante. Nesse mesmo sentido, o pior cenário possível é a combinação de

barreiras de entrada baixas e de saída altas, o que atrairá muitas empresas, em razão de circunstâncias favoráveis que, normalmente, se apresentam passageiras, mas, ao se tornarem menos atrativas, os custos de saída são muito altos e o retorno tende a ser cada vez menor.

Outra das cinco forças apresentadas por Porter (2004) é a pressão exercida pelos produtos substitutos, os quais reduzem os retornos em uma indústria. Essa pressão merece maior atenção, principalmente, quando os substitutos estão sujeitos a tendências de melhoramento do preço-desempenho ou quando as empresas fabricantes apresentem lucros altos. Em resumo, todas as empresas em uma indústria estão concorrendo, também, com empresas que produzem produtos substitutos, os quais reduzem os retornos potenciais, pois podem ter preços atrativos, o que acaba pressionando a indústria (PORTER, 1986, 2004; MINTZBERG et al., 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; MAGRETTA, 2012).

Sob o ponto de vista do modelo proposto por Porter (2004), o poder de negociação dos compradores exerce pressão sobre a rentabilidade da indústria, pois força os preços para baixo e joga os concorrentes uns contra os outros. Um grupo comprador torna-se forte de acordo com certas características em relação à situação da indústria e da importância relativa das suas compras para a indústria. Essa força torna-se maior se os compradores compram grande parte da produção da indústria e se elas significam boa parte das receitas do vendedor, há pouco ou nenhum custo de mudança e não há diferenciação dos produtos na indústria (PORTER, 1986, 2004; MINTZBERG et al., 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; MAGRETTA, 2012).

Acerca dessa mesma discussão, Porter (2004) afirma que tanto fornecedores como compradores podem exercer pressão sobre uma determinada indústria. Do lado dos fornecedores, quanto menor o número, maior o poder, e suas decisões de preço podem impactar no desempenho dos participantes da indústria. Um grupo de fornecedores tem maior poder quando é dominado por poucos fabricantes e há concentração do que a indústria para a qual vendem, há produtos substitutos satisfatórios disponíveis, as empresas da indústria não são um cliente importante para este grupo, os bens produzidos são fundamentais para o sucesso da indústria, existem altos custos de mudança (PORTER, 1986, 2004; MINTZBERG et al., 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; MAGRETTA, 2012).

Dando sequência à abordagem acerca do modelo ECD, se faz necessário inserir a conduta das organizações, que, segundo Scherer e Ross (1990), é a maneira como as empresas se comportam frente à estrutura em que estão inseridas, e será objeto de discussão na próxima seção.

2.3 AS ESTRATÉGIAS E A CONDUTA DAS ORGANIZAÇÕES

Partindo do princípio do modelo ECD, a estrutura da indústria tem significativa influência na conduta das organizações, assim, oferecendo um leque de possibilidades de escolhas estratégicas. A partir das condições básicas que definem a estrutura da indústria, as organizações escolhem as estratégias que possibilitem competir e obter vantagem competitiva, ou seja, uma vantagem que a empresa mantém sobre seus concorrentes, normalmente uma característica difícil de ser copiada.

O estudo da estratégia tem contribuição de diversas áreas do conhecimento, além dos estudos organizacionais da administração, em áreas como a biologia, a história, a psicologia, com enfoques diferentes, mas todas contribuindo para a compreensão das escolhas estratégicas das organizações (NIELSEN, 1988; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995; MINTZBERG et al., 2006; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL; 2010).

Existem muitas definições para estratégia, contudo, para Mintzberg et al. (2006), não há uma definição única, universalmente aceita para o conceito de estratégia, sendo utilizada de maneiras diversas por vários autores. Os mesmos autores também explicam que a natureza humana insiste em uma definição para cada conceito, mas a palavra estratégia vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, no entanto, apresentam cinco definições: estratégia como um plano, como um padrão, como posição, como perspectiva e, ainda, uma combinação entre estas, levando a conceituação de estratégia como padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização, em um todo coeso.

Da mesma forma, Porter (1991) afirma que, como ponto de partida para a construção de uma teoria dinâmica da estratégia, deve-se recuar de hipóteses ou modelos específicos e olhar amplamente na literatura, tanto na estratégia quanto na economia. O autor também defende que é um desafio desenvolver uma teoria da estratégia e que é preciso entender o que leva uma organização a ter desempenho melhor do que outra, sem, contudo, desassociar os processos dinâmicos causadores deste desempenho superior daqueles que são inúteis para tanto (PORTER, 1991).

Dando sequência à discussão acerca da estratégia, Grant (1991) defende que tem sido definida como o jogo que uma organização faz entre recursos internos e habilidades, e as oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo. Ainda de acordo com Grant (1991), os recursos e as capacidades mais importantes da empresa são aqueles que são duráveis, difíceis

de identificar e compreender, de imperfeita transferência, não são fáceis de serem replicados, e em que a empresa possui a propriedade e o controle claro.

Ampliando a abordagem, basicamente, pode-se dividir os tipos de estratégias, observando-se a literatura disponível, em três grupos, a saber: estratégias competitivas, estratégias cooperativas e, um termo mais recentemente adotado, as estratégias de coopetição. Dentro das estratégias cooperativas, ainda, é possível observar o grupo das estratégias colaborativas.

Numa abordagem mais específica, Porter (1986) apresenta as estratégias genéricas que possibilitam a obtenção de vantagem competitiva e refere que a empresa que não optar por nenhuma delas, considerada de “meio-termo”, provavelmente obterá desempenho inferior àquelas que fizerem a opção por uma estratégia genérica. As três estratégias genéricas são de diferenciação, liderança no custo total e enfoque, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4: Três Estratégias Genéricas

| | | VANTAGEM ESTRATÉGICA | |
|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| | | Unicidade Observada pelo Cliente | Posição de Baixo Custo |
| ALVO ESTRATÉGICO | No Âmbito de Toda a Indústria | DIFERENCIAÇÃO | LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL |
| | Apenas em um Segmento Particular | ENFOQUE | |

Fonte: Porter (1986).

Considerando a abordagem de Porter (1986), as empresas têm à disposição diversas maneiras de atingir seus objetivos, dentre as quais a melhor é uma solução única que reflete suas características particulares. Contudo, em um sentido amplo, podem ser encontradas três estratégias genéricas, que podem ser utilizadas isoladamente ou de maneira combinada. Porter (1986) ressalta, no entanto, que a combinação é de grande dificuldade e depende do alvo primário que a empresa define.

Nesse sentido, a estratégia de liderança no custo total exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, perseguição da redução de custos pela experiência, controle

rígido de custos e despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes e a minimização dos custos em áreas, como pesquisa e desenvolvimento, assistência, vendas e publicidade (PORTER, 1986; CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; MAGRETTA, 2012).

Apesar da presença intensa de forças competitivas em uma indústria, uma posição de liderança em custos pode proporcionar retornos acima da média, dando à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois, mesmo após serem consumidos os lucros na competição, ainda é possível obter retornos. Em geral, cria barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos, proporciona defesa quanto ao poder de negociação de clientes e fornecedores e, principalmente, diante dos produtos substitutos de seus concorrentes (PORTER, 1986; CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; MANGRETTA, 2012).

Como uma segunda estratégia genérica, Porter (1986) apresenta a diferenciação, que consiste em oferecer um produto ou serviço considerado único no âmbito de toda a indústria, assumindo muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiares, serviços sob encomenda, dentre outras dimensões. O ideal é a empresa diferenciar-se em diversas dimensões (PORTER, 1986; CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; MAGRETTA, 2012).

Complementando o pensamento exposto, a diferenciação é uma estratégia viável para alcançar retornos acima da média em uma indústria, pois cria uma posição defensável diante das cinco forças competitivas, devido à lealdade dos consumidores em relação à marca, além de uma menor sensibilidade ao preço. Dispensa a utilização de uma estratégia de baixo custo, pois proporciona margens maiores, cria barreiras de entrada e uma maior defesa quanto ao poder de negociação de compradores e fornecedores (PORTER, 1986; CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; MAGRETTA, 2012).

Ainda, nesse mesmo sentido, a estratégia genérica de enfoque consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou uma região geográfica, Ao contrário da liderança em custos e da diferenciação, que pretendem atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, a estratégia de enfoque visa a atingir um determinado alvo. Parte-se da permissão de que, se a organização concentrar seus esforços em um alvo estratégico, consegue atender mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla (PORTER, 1986; CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; MAGRETTA, 2012).

De acordo com o exposto, uma empresa que obtém sucesso com uma estratégia de enfoque também pode obter retornos acima da média na indústria, pois consegue atingir uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico ou diferenciação (PORTER, 1986; CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; MAGRETTA, 2012).

Percebe-se que as estratégias genéricas são, por essência, competitivas. Contudo, existem outras estratégias competitivas que recebem atenção na literatura. Assim, ampliando a discussão acerca do tema estratégia, faz-se necessário investigar as estratégias competitivas, as quais fundamentam o estudo aqui apresentado.

2.3.1 Competitividade e Estratégias Competitivas

O tema estratégia, de ampla abordagem em diversos campos de estudos, tem origem muito antiga. Um autor sempre lembrado é Sun Tzu, que, em sua obra “A Arte da Guerra”, afirma que

[...] aquele que conhece o inimigo e a si mesmo lutará cem batalhas sem perigo de derrota; para aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, as chances para a vitória ou a derrota serão iguais; aquele que não conhece nem o inimigo e nem a si próprio será derrotado em todas as batalhas (2011).

Sun Tzu foi um grande general que viveu entre os séculos VI e V a.C. Baseado em sua experiência militar e no conhecimento do contexto político e econômico de seu tempo, desenvolveu sua obra “A Arte da Guerra”, considerado um manual militar e utilizado atualmente por gestores como um manual de estratégia (TZU, 2011).

Inserindo as estratégias competitivas na discussão, a competição está além do mundo dos negócios. Alguns estudiosos abordam o tema fazendo uma referência à biologia evolutiva, na qual as espécies competem pela sobrevivência, como na abordagem de Nielsen (1998), em que apenas o mais apto sobrevive, aquele que consegue aproveitar melhor os recursos do ambiente onde estão inseridos. O autor afirma que, assim como as espécies competem pela sobrevivência, disputando os mesmos recursos, as organizações competem no mundo dos negócios como em uma arena, e apenas os mais aptos sobrevivem.

A ideia básica da teoria da evolução é que as espécies necessitam se adaptar ao ambiente para sobreviver. Esse princípio pode ser aplicado no estudo da competição, dado que as organizações apresentam necessidade de adaptação ao ambiente, e estão inseridas em um

campo de batalha, em que a ideia é a de sobrevivência competitiva (SHAPIRO, 1989; NIELSEN, 1998).

Ainda, de acordo com o pensamento de Porter (1991), a dinâmica da estratégia competitiva está em uma cadeia de causalidade e aponta três fluxos: os jogos de modelos teóricos, os modelos de compromisso em condições de incerteza e a visão baseada em recursos, e alerta para a importância do local onde a empresa está inserida.

Shapiro (1989) afirma que o campo de estudos da estratégia competitiva abrange uma ampla gama de comportamentos em uma arena de negócios rica para aplicar os princípios da economia, mas a própria riqueza da estratégia de negócio desafia teorias simples e gerais. O autor define que a estratégia competitiva na prática das organizações abrange uma grande variedade de estratégias e tomada de decisão lógica, exemplificando que ocorre a partir do preço de produtos; de investimento em instalações; de produção e distribuição; de práticas de contratação com clientes e fornecedores de insumos; e dos gastos com desenvolvimento.

Dando suporte a isso, Das e Teng (2000) esclarecem que a pesquisa estratégia tradicional sugere que as empresas precisam buscar uma adequação estratégica entre suas características internas (forças e fraquezas) e seu ambiente externo (oportunidades e ameaças). Habbershon e Williams (1999) afirmam que o potencial de vantagem de desempenho é identificado como característica de uma firma particular, em um ambiente particular.

Estratégias competitivas visam a orientar a organização em cenários em que os concorrentes competem de forma mais agressiva. A intenção é tornar a empresa mais competitiva para, assim, obter uma maior fatia do mercado, superando os competidores, alcançando vantagem competitiva (PORTER, 1990; DYER; SINGH, 1998; MINTZBERG et al., 2006).

As estratégias competitivas, usualmente apresentadas na teoria, são sistematizadas no Quadro 3. Cabe ressaltar que as estratégias genéricas apresentadas por Porter (1986) também são abordadas por outros autores, ao tratar de estratégias competitivas, com destaque para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

Quadro 3: Estratégias Competitivas.

| ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS | | | |
|---|--|---|--|
| ESTRATÉGIA | OBJETIVOS | TIPOS | DESCRIÇÃO |
| ESTRATÉGIA DE NÍVEL DE NEGÓCIOS | Criar diferenças entre a posição de uma empresa e a de seus concorrentes em um setor do mercado | Liderança em custos | Produção de bens e serviços a um menor custo do que o dos concorrentes. Produtos e serviços padronizados que visam a atingir um segmento amplo de mercado. |
| | | Diferenciação | Produção de bens e serviços que sejam diferenciados na percepção dos clientes. Ênfase em características diferenciadas em detrimento do baixo custo. |
| | | Liderança em custos focada | Idêntica à estratégia de liderança em custo. A diferença é o escopo competitivo: uma abrange todo o mercado, e a outra, apenas um segmento estreito. |
| | | Diferenciação focalizada | Idêntica a estratégia de diferenciação. A diferença é o escopo competitivo: uma abrange todo o mercado, e a outra, apenas um segmento estreito. |
| | | Integrada de liderança em custos/diferenciação | Produção de bens ou serviços relativamente diferenciados a um custo mais baixo. |
| ESTRATÉGIAS NO NÍVEL CORPORATIVO | Utilizada para eleger e administrar um grupo de diferentes negócios que competem em mercados de produtos distintos | Diversificação relacionada | Quando o novo negócio implementado pela empresa possui ligação com o negócio principal. |
| | | Diversificação não relacionada | Quando o novo negócio não possui relação com o negócio principal. |

Fonte: Padilha, Gallon e Mattos (2012, p.41).

O Quadro 3 tem o objetivo de apresentar as estratégias competitivas, normalmente abordadas na teoria. Percebe-se a divisão em dois grandes grupos, as estratégias no nível de negócios e estratégias no nível corporativo. Contudo, todas as classificações remetem às estratégias genéricas de Porter (1986).

De um modo geral, a empresa tem à disposição um leque de estratégias proporcionadas pelo ambiente da indústria onde está inserida e, qualquer que seja a escolha, visa a obter vantagem competitiva e retornos acima da média. Ao tratar das estratégias ao nível de negócios, tem-se como um conjunto integrado e coordenado de ações que a empresa utiliza para obter vantagem competitiva, explorando competências essenciais, ou seja, é a forma como a empresa pretende competir em uma indústria, e vai definir o desempenho em longo prazo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

Por outro lado, as estratégias no nível corporativo são as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva através da diversificação de seus produtos e negócios, para competir em indústrias diferentes, na intenção de aumentar seus recursos e a capacidade de criar valor. Essa diversificação pode ser não relacionada, se o novo negócio não está ligado aos demais; ou relacionada, quando a empresa compartilha com êxito alguns de seus recursos e capacidades ou transferir competências essenciais de um negócio para outro, criando, assim, economias de escopo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

Assim como a organização utiliza a estratégia por razões de competição, em certos momentos pode optar por adotar estratégias cooperativas, por diversos motivos. A cooperação também pode ser adotada para tornar a empresa mais competitiva em cenários que encontraria dificuldade em competir sozinha (AXELROD, 1984; NIELSEN, 1988; DAS; TENG, 2000). A próxima discussão apresenta a cooperação e as estratégias cooperativas.

2.3.2 Cooperação e Estratégias Cooperativas

Conforme explica Axelrod (1984), ao compreender as condições que permitem emergir, podem ser tomadas medidas adequadas para promover o desenvolvimento da cooperação em um ambiente específico. O autor busca definir um conceito de cooperação independente de uma autoridade que a force, mas que ocorra por interesse próprio dos participantes do grupo. Contudo, alerta que, mesmo que exista o interesse em cooperar, nada impede que, em outro momento ou situação, exista a competição. Isso ocorre, na opinião de Axelrod (1984), quando dois países cooperam em determinados acordos comerciais, buscando vantagens do livre comércio, mas, ao mesmo tempo, para outros bens, mantêm barreiras que restringem as relações entre eles.

Nesse mesmo sentido, relações interorganizacionais de cooperação são uma prática de negócios em todo o mundo, usadas para uma variedade de fins, incluindo a oferta de produto, pesquisa, desenvolvimento de novos produtos, a entrada no mercado, a produção e a exploração das complementaridades (AXELROD, 1984; COHEN; RIOLO; AXELROD, 2001; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; JAP; ANDERSON, 2007; HESS; ROTHARMEL, 2011).

Outra observação importante é que as alianças estratégicas desempenham um papel importante nas estratégias globais, uma vez que é comum as empresas não terem o principal fator de sucesso para uma indústria. Resolver essa deficiência internamente pode exigir muito tempo e dinheiro. Logo, torna-se mais eficiente, em alguns momentos, utilizar uma aliança, não bastando ser um acordo de curto prazo que resolva um problema pontual, mas que exija um

envolvimento muito maior, em que ativos e competências são adaptados de maneira necessária a gerar um valor estratégico (AXELROD, 1984; COHEN; RIOLO; AXELROD, 2001; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; JAP; ANDERSON, 2007).

Nesse mesmo sentido, Nielsen (1988) defende que, em algumas circunstâncias, as organizações unam-se em busca de objetivos comuns. Segundo o autor, essa cooperação entre as empresas, muitas vezes se dá para que elas se tornem mais competitivas do que seriam individualmente, em uma busca por solucionar os problemas que não conseguiriam sozinhas.

Alguns autores apontam que as alianças estratégicas são acordos entre empresas cooperativas voluntárias destinadas a alcançar vantagem competitiva para os parceiros. A proliferação de alianças estratégicas marca uma mudança na concepção da natureza intrínseca da concorrência, que é cada vez mais caracterizada por constantes inovações tecnológicas e uma rápida entrada em novas indústrias. A parte crucial desempenhada pela tecnologia e a velocidade no novo cálculo competitivo, dentre outros fatores, leva à afirmação de que a chave para o sucesso nos próximos anos reside na criação de vantagem colaborativa, por meio de alianças estratégicas (AXELROD, 1984; DAS; TENG, 2000; COHEN; RIOLO; AXELROD, 2001; JAP; ANDERSON, 2007; HESS; ROTHAE RMEL, 2011).

Corroborando com essas considerações, Hamel, Doz e Prahalad (1989) admitem que as empresas que mais se beneficiam da colaboração competitiva aderem a um conjunto de princípios simples, mas poderoso, e que a colaboração é a concorrência de uma forma diferente. Lembram eles que as empresas de sucesso nunca se esquecem de que seus novos parceiros podem desarmá-las. Portanto, entram em alianças com objetivos estratégicos claros, e elas também entendem como os objetivos dos seus parceiros irão afetar o seu sucesso. Para os autores, se não é possível fugir de alianças estratégicas, é preciso aprender com elas.

Nesse sentido, Wegner, Alievi e Begnis (2015) afirmam que acordos interorganizacionais e redes de negócios de cooperação tornaram-se uma estratégia importante para as empresas que enfrentam desvantagens competitivas, e que especialmente pequenas e médias empresas têm adotado modelos de redes colaborativas como forma de superar os problemas comuns.

Para Hamel, Doz e Prahalad (1989) a cooperação tem limites. Os autores alertam que as organizações devem ter cuidado com as informações e as tecnologias que compartilham com os parceiros. Contudo, lembram que aprender com os parceiros é fundamental. As empresas bem-sucedidas visualizam cada aliança como uma janela para as amplas capacidades de seus parceiros". Essas empresas de sucesso utilizam a aliança para desenvolver habilidades em

“áreas fora do acordo formal e sistematicamente difundir novos conhecimentos em suas organizações.

Wegner e Padula (2010) defendem que se pode concluir equivocadamente que colaborar com outras empresas sempre é a estratégia mais adequada, devido ao fato de que os resultados de muitos estudos, embora demonstrem os pontos positivos das estratégias colaborativas, encobrem o fato de que o sucesso da cooperação resulta de significativos esforços de constituição, coordenação e manutenção.

As estratégias cooperativas encontradas na literatura são apresentadas de forma resumida no Quadro 4, separadas em grupos, o que permite uma interpretação mais clara dos objetivos almejados pelas empresas cooperantes.

Quadro 4: Estratégias Cooperativas
ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

| ESTRATÉGIA | OBJETIVOS | TIPOS | DESCRIÇÃO |
|--|--|--|--|
| ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO NO NÍVEL DE NEGÓCIOS | A empresa junta suas capacitações e seus recursos com um ou mais parceiros para criar vantagens competitivas que sozinha não conseguiria, em mercado de produtos distintos | Alianças estratégicas complementares | As empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações de formas complementares, com a finalidade de desenvolver vantagens competitivas |
| | | Estratégia de reação à concorrência | Utiliza alianças estratégicas para atacar e reagir a ataques de rivais concorrentes |
| | | Estratégia de redução das incertezas | Usadas em mercados novos ou de ciclos rápidos e na criação de novos produtos e tecnologias para proteger a empresa contra riscos e incertezas |
| | | Estratégia de redução da concorrência | Em um conluio, duas ou mais empresas cooperam para aumentar os preços acima do nível totalmente competitivo |
| ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO NO NÍVEL CORPORATIVO | Usada pela empresa para diversificar os produtos ofertados e/ou os mercados atendidos | Aliança estratégica de diversificação | As empresas compartilham recursos e capacitações para alcançar mercados e/ou produtos diferentes |
| | | Alianças sinérgicas | Empresas compartilham recursos e capacitações para diversificar ambas as empresas participantes da aliança em um negócio novo de forma sinérgica |
| ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL | Empresas, com sede em países diferentes associam alguns de seus recursos e capacitações, a fim de gerar vantagem competitiva | | |
| ESTRATÉGIA EM REDE DE COOPERAÇÃO | Várias empresas concordam em formar várias parcerias para atingir os objetivos compartilhados | | |

Fonte: Padilha, Gallon e Mattos (2012, p.44).

Assim como as empresas competem no nível de negócios e no nível corporativo, o mesmo ocorre na cooperação. Uma estratégia cooperativa ao nível de negócios é utilizada para desenvolver vantagens competitivas que podem contribuir para um melhor posicionamento e desempenho em determinada indústria. Para se desenvolver uma vantagem competitiva por

meio de uma aliança, o conjunto específico de recursos e de capacitações integrado deve ser valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

Por outro lado, as estratégias de cooperação no nível corporativo, são utilizadas quando a empresa busca a diversificação, contudo, não tem a intenção ou a possibilidade de explorar uma nova indústria, também, não pretende utilizar meios como fusão ou aquisição para entrar nesta nova indústria, portanto, se utiliza de alianças para atingir estes objetivos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

Uma outra forma de interagir adotada pelas organizações tem sido conceituada como coopetição, na qual se pode estabelecer uma relação vantajosa entre competidores, em que há cooperação e competição simultaneamente. Trata-se de uma relação complexa devido às lógicas fundamentalmente contraditórias de interação da concorrência e da cooperação (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; BENGTSSON; KOCK, 2000; DAGNINO; PADULA, 2002; CHIN; CHAN; LAM, 2008).

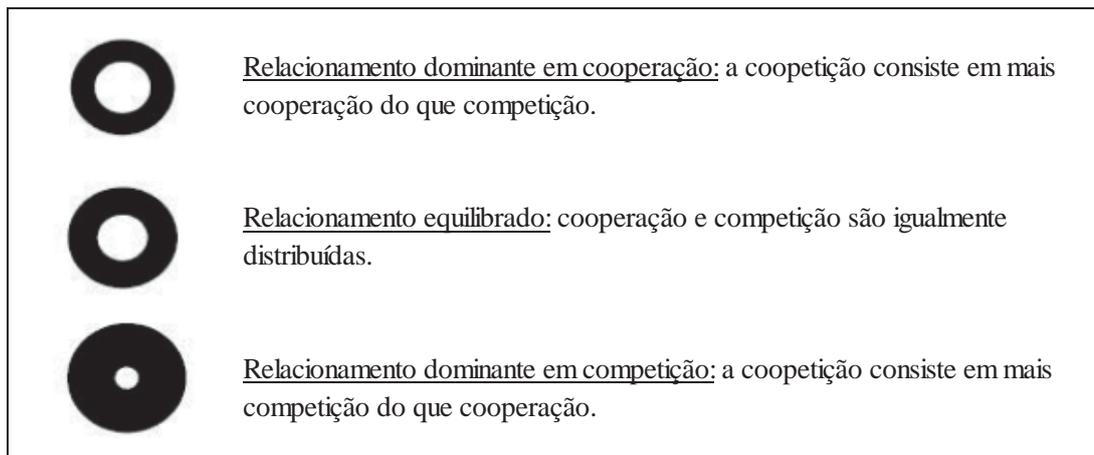
Em complemento a essas questões, Nalebuff e Brandenburger (1996) afirmam que na coopetição em alguns casos ganhar e perder é a abordagem mais eficiente e, em outros, apenas ganhar é a mais eficiente. Na perspectiva dos autores, pôr em prática coopetição requer raciocínio sagaz e realista. Não basta sensibilizar-se com as possibilidades da cooperação e de estratégias que favoreçam ambas as partes. Complementam que é necessária uma estrutura que possibilite avaliar as consequências da cooperação.

Frente a isso, percebe-se que o campo da gestão estratégica enfrenta desafios novos e inesperados atualmente, que tem raízes na dinâmica das alterações ambientais e no pensamento e na ação estratégica das organizações. Como resultado, é necessário adaptar as atuais correntes teóricas ou desenvolver outras inteiramente novas. Nesse sentido, o conceito de coopetição surge como uma nova categoria interpretativa da estratégia (DAGNINO; PADULA, 2002).

Em complemento a esse pensamento, Dagnino e Padula (2002) observam que existe uma dicotomia entre as estratégias competitivas e as estratégias cooperativas, em que pode haver contribuição de ambas estratégias na organização. Assim, o conceito de coopetição pode ser definido como a combinação das estratégias.

Resumidamente, a Figura 5 apresenta os tipos de relacionamento de coopetição, de acordo com a abordagem de Bengtsson e Kock (2000).

Figura 5: Diferentes tipos de relacionamento cooperativo entre competidores.



Fonte: Bengtsson, Kock (2000).

O relacionamento entre as empresas dentro de uma estratégia de coopetição podem ser de três tipos, sendo predominantemente um relacionamento em que a cooperação é o foco, outro em que há equilíbrio e, por fim, pode haver uma ideia de ampliar a capacidade de competir, visando a obter vantagem competitiva (BENGTSSON; KOCK, 2000).

A próxima discussão complementa os três elementos que sustentam o modelo ECD. Já abordados os temas Estrutura e Conduta, o Desempenho será alvo da análise a seguir, com enfoque no que diz respeito ao desempenho econômico das organizações.

2.4 O DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA DO MODELO ECD

Diante do pensamento de Scherer e Ross (1990), no modelo ECD, o resultado obtido pelas organizações caracteriza o desempenho de uma determinada indústria, sendo entendido como consequência da conduta adotada pelas empresas, que é condicionada pela estrutura da indústria que integram. Ainda, o desempenho tanto pode ser medido individualmente, de cada integrante, como pode ser medido a partir da perspectiva da indústria, como um todo.

Ao tratar de desempenho, observando o modelo ECD sugerido por Scherer e Ross (1990), cinco aspectos são lembrados: a produtividade e a eficiência, o progresso tecnológico, o pleno emprego, o retorno aos acionistas e a estabilidade econômica. Esses aspectos permitem visualizar o desempenho das organizações e da indústria da qual fazem parte, lembrando que a conduta das empresas tem influência significativa nesse desempenho.

Dentro desse contexto, entende-se produtividade e eficiência como a condição da empresa de produzir a partir dos recursos disponíveis e o quanto eficientemente o consegue realizar, ou seja, os recursos escassos não devem ser desperdiçados e a produção deve corresponder à demanda dos consumidores pelos produtos (SCHERER; ROSS, 1990; CARLTON; PERLOFF, 1994; WEISS; CHOI, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2011; HAZERSLOOT, 2013).

Seguindo nessa discussão, o progresso tecnológico se dá a partir da influência da indústria que impulsiona a inovação. Principalmente onde há grande concentração de empresas, a necessidade de acompanhar o desenvolvimento tecnológico dos concorrentes faz com que se busque a inovação como forma de permanecer na indústria. Cabe ressaltar que, em indústrias de maior poder econômico, na qual há acesso a maior quantidade e melhor qualidade de recursos, o progresso tecnológico pode ser acelerado. Situação semelhante ocorre quando o cliente requer uma constante atualização de produtos e processos, como pode ser observado na indústria de joias (SCHERER; ROSS, 1990; CARLTON; PERLOFF, 1994; NELSON, 1996; MESHER; ZAJAC, 1997; FRANTZ, 2012; HAZERSLOOT, 2013).

Outro fator importante para se conhecer o desempenho de uma indústria é o pleno emprego dos recursos disponíveis à empresa, materiais e humanos. Implica uma melhor utilização dos materiais utilizados, evitando o desperdício e o retrabalho. No que se refere aos recursos humanos, pode significar uma redução na ociosidade e uma melhor utilização da experiência e do conhecimento das pessoas na empresa (SCHERER; ROSS, 1990; CARLTON; PERLOFF, 1994; BARNEY; HESTERLY, 2011; HAZERSLOOT, 2013; SHEEL, 2016).

Parece claro que o retorno aos acionistas seja também considerado como um fator importante para o conhecimento do desempenho de uma indústria, dado que, quanto maior for o lucro, maior será a tendência de que as empresas invistam seus recursos na indústria de que são participantes, impulsionando com isso o crescimento econômico e o desenvolvimento da região onde a indústria está localizada (SCHERER; ROSS, 1990; CARLTON; PERLOFF, 1994; NELSON, 1996; BARNEY; HESTERLY, 2011; STAYKOURA; WOOD, 2011; HAZERSLOOT, 2013).

Ainda, outro aspecto abordado como característica de desempenho é a estabilidade econômica, que depende de alguns fatores. Contudo, no que diz respeito às empresas que compõem uma indústria, a estabilidade passa pela distribuição de renda, que deve ser equilibrada, não podendo existir excesso de lucro para uma ou poucas empresas, de forma a

manter um bom desempenho da indústria como um todo (SCHERER; ROSS, 1990; CARLTON; PERLOFF, 1994; MESHER; ZAJAC, 1997; HAZERSLOOT, 2013).

O capítulo seguinte dá início à discussão dos procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo aqui apresentado.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Para que os objetivos a que se propõe o presente estudo pudessem ser atingidos, foi necessário que o método utilizado estivesse delineado adequadamente, indicando a forma como a pesquisa foi conduzida, trazendo clareza quanto aos procedimentos seguidos.

Dessa forma, a pesquisa trata-se de um procedimento racional e sistemático, objetivando proporcionar respostas aos problemas propostos, através do desenvolvimento cuidadoso de métodos e técnicas. É um processo constituído de várias fases, desde a elaboração do problema até a apresentação e a discussão dos resultados (DIEHL; TATIM, 2004; GIL, 2010).

Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo geral, compreender como a estrutura da indústria e a conduta da organização empresarial influenciam o desempenho das empresas que integram a indústria de joias em Guaporé-RS. Assim, a seção seguinte aborda a classificação e o delineamento do método de pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta seção, é demonstrada a classificação de acordo com a abordagem do problema, os objetivos e os procedimentos técnicos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa. Esta etapa pode ser considerada de importância para que o estudo atinja os seus objetivos, pois é neste momento que o método que norteia a busca pelas respostas aos questionamentos propostos é definido, possibilitando ao pesquisador maior consistência na busca pelos dados e na posterior análise.

3.1.1 Segundo a Abordagem do Problema

A abordagem do problema de pesquisa foi obtida mediante análise qualitativa e quantitativa. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa tem o objetivo de explorar as representações sobre o tema investigado, os pontos comuns e a diversidade de opiniões dentro de um mesmo segmento social. Ainda, busca descrever a complexidade de determinado problema e a interação

das variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos de grupos sociais e entender, em um nível mais profundo, as particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004; GIL, 2010; GOMES, 2012; ROESCH, 2013).

Já, no que diz respeito à pesquisa quantitativa, dentre outros, tem por objetivo identificar em que proporção os membros de uma população têm certa opinião ou característica. Caracteriza-se pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, e busca garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação (DIEHL; TATIM, 2004; ROESCH, 2013).

Dando sequência ao delineamento do método, a seção seguinte apresenta a classificação segundo o objetivo geral do estudo.

3.1.2 Segundo os Objetivos

Para atender ao objetivo geral deste estudo, foi necessário utilizar uma pesquisa de característica exploratória, pois se busca uma aproximação com o tema, por meio da observação das organizações que são objeto deste estudo, identificando quais são as estratégias adotadas e como a estrutura da indústria influencia as escolhas dos gestores das organizações. Ainda, busca-se compreender como o desempenho das grandes empresas da indústria de joias de Guaporé é influenciado pelas estratégias adotadas.

A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o tema, ou obter nova percepção acerca dele, ao descobrir novas ideias, através de entrevistas com pessoas que possuem experiência com o problema estudado. Normalmente, é o passo inicial no processo de pesquisa, possibilita buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo e requer um planejamento bastante flexível para considerar os mais diversos aspectos do problema ou situação (CERVO; BERVIAN, 2002; DIEHL; TATIM, 2004).

Dessa forma, uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, fez-se necessária para, então, ter subsídio suficiente para a elaboração do instrumento de coleta de dados que será utilizado (APÊNDICE 1). Esta pesquisa bibliográfica teve a intenção de apresentar as abordagens teóricas que sustentam a aplicação do estudo, o modelo ECD, com ênfase no desempenho das empresas.

Em posse da pesquisa bibliográfica, que forneceu os principais aspectos teóricos acerca do campo de estudos, deu-se prosseguimento aos demais passos do desenvolvimento da

pesquisa, buscando explorar o objeto de estudo, de maneira que os objetivos geral e específicos pudessem ser atingidos dentro do que foi planejado.

3.1.3 Segundo o Procedimento Técnico

Para uma melhor aplicação desta pesquisa, fez-se necessário utilizar um procedimento de estudo de caso, o qual se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo um conhecimento amplo e detalhado. Tem como vantagens o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade nos procedimentos. Contudo, apresenta dificuldade de generalização e exige um nível mais elevado de capacitação do pesquisador (DIEHL; TATIM, 2004; YIN, 2005; GIL, 2010).

Por se tratar de um estudo que foi aplicado em oito empresas da mesma indústria, o método utilizado foi um estudo de casos múltiplos, em que se busca em múltiplas fontes a resposta ao problema de pesquisa. Yin (2005) afirma que frequentemente a evidência encontrada em um estudo de casos múltiplos é considerada mais determinante, tornando o estudo como um todo mais robusto. Complementando, o autor descreve que esses estudos dizem respeito à replicação e não à amostragem, ou seja, não permite generalização dos resultados para toda a população, mas, sim, a possibilidade de previsão de resultados similares (replicação literal) ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis (replicação teórica).

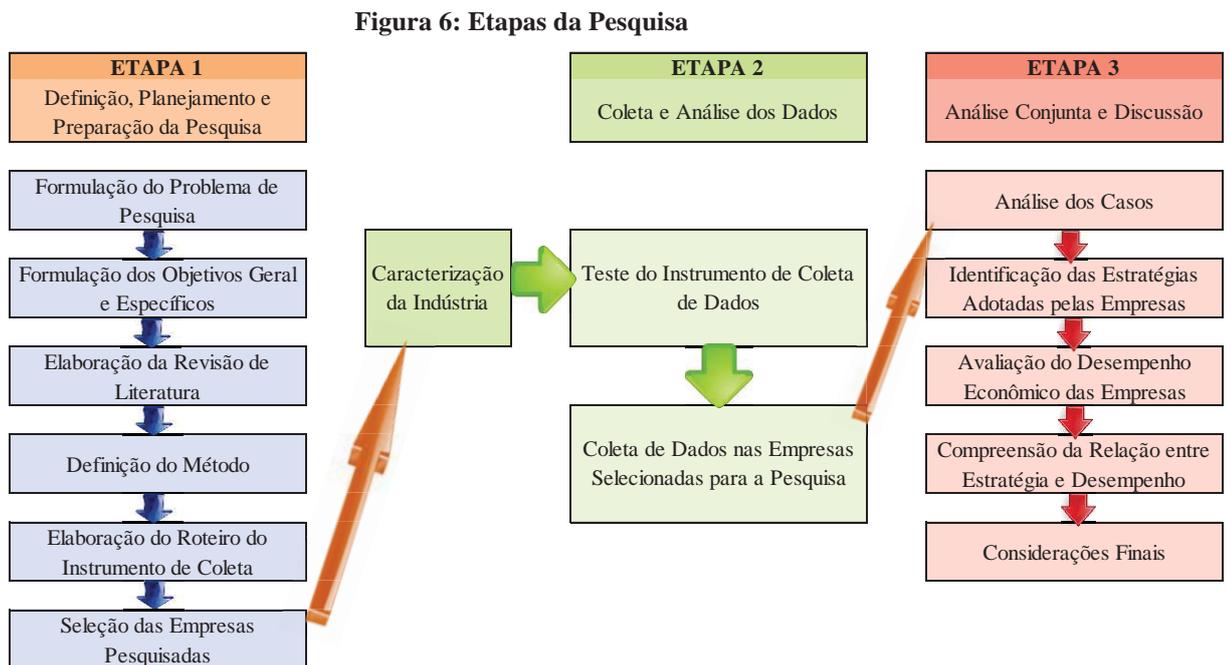
Conseqüentemente, este estudo foi aplicado em empresas da indústria de joias de Guaporé – RS. Segundo dados da Secretaria Municipal de Indústria e Comércio do Município de Guaporé (SMIC, 2016) estão 220 empresas instaladas no município, sendo 88 de pequeno porte, 86 de médio porte e 46 são de grande porte, de acordo com classificação específica da referida secretaria. Para a realização deste estudo, foram escolhidas, portanto, oito indústrias dentre as consideradas de grande porte.

Para a definição dos casos estudados, alguns critérios foram estabelecidos, atendendo à orientação para a aplicação de um estudo de casos múltiplos. A fim de dar maior confiabilidade aos resultados obtidos, atendendo aos objetivos propostos, este apresentou-se como o método mais adequado.

A próxima seção apresenta o procedimento da pesquisa, ou seja, as etapas trabalhadas no desenvolvimento do estudo, de acordo com modelo sugerido por Yin (2005), o qual sofreu adaptações necessárias aos objetivos da pesquisa.

3.2 PROCEDIMENTO DA PESQUISA

Um estudo de casos múltiplos requer um bom planejamento das etapas a serem trabalhadas, de modo a possibilitar um melhor desenvolvimento da pesquisa e permitindo que os objetivos possam ser atingidos. O processo todo foi dividido em etapas, como sugere Yin (2005), de maneira organizada e estruturada como apresentado na Figura 6.



Fonte: Adaptado de Yin (2005).

Ao observar a Figura 6, pode-se visualizar as etapas percorridas no desenvolvimento da pesquisa. Para um melhor entendimento, as etapas são detalhadas da seguinte forma:

- a) **Etapa 1 – definição, planejamento e preparação da pesquisa:** a partir da formulação do problema de pesquisa, foram definidos os objetivos geral e específicos que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa. Em um segundo momento, buscou-se, através de uma revisão de literatura, elementos teóricos que sustentassem os objetivos propostos e fornecessem subsídio para a confecção do roteiro de entrevista. A seleção das empresas que seriam pesquisadas encerrou esta etapa;
- b) **Etapa 2 – coleta e análise dos dados:** após a caracterização da indústria de joias de Guaporé, se deu início a esta segunda etapa, na qual foi realizado um pré-teste para

validar o instrumento de pesquisa, que, logo após referendado, foi aplicado às empresas selecionadas para o estudo. O pré-teste foi aplicado em uma empresa, e identificou-se que algumas questões não levavam ao objetivo do estudo como era esperado. Por exemplo, buscou-se identificar a utilização dos indicadores econômico-financeiros, mas, como o acesso às demonstrações contábeis se mostrou difícil, este questionamento foi excluído. Assim, procedeu-se à adequação do instrumento de coleta de dados (APÊNDICE 1) e o teste foi aplicado em outra empresa. Após a identificação das questões que ainda não contemplavam o objetivo, procedeu-se novos ajustes, chegando, enfim, à versão final do instrumento que foi aplicado às demais empresas selecionadas para o estudo;

- c) **Etapa 3 – análise conjunta e conclusão:** ao analisar os casos estudados, buscou-se identificar as estratégias adotadas pelas empresas participantes da indústria de joias de Guaporé, escolhidas para a pesquisa. Depois, avaliou-se seu desempenho econômico, a partir da análise dos indicadores econômico-financeiros. Por fim, procurou-se compreender a relação entre as estratégias adotadas e o desempenho econômico das empresas.

A organização do procedimento da pesquisa em etapas possibilitou que o processo todo fosse desenvolvido de maneira harmoniosa e voltado, invariavelmente, para cumprir com os objetivos propostos. A seção seguinte apresenta como ocorreu o processo de seleção das empresas escolhidas para este estudo.

3.3 UNIVERSO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo dados fornecidos pela SMIC (2015), a indústria de joias está composta por 220 empresas, atuantes nas diversas etapas do processo produtivo. Para este estudo, foram selecionadas as empresas de grande porte, constituindo-se o universo de pesquisa. Das 46 grandes empresas, oito participaram do estudo, as quais atendem a critérios estabelecidos nesta seção.

A escolha de uma amostra de oito empresas, classificadas como de grande porte, deu-se pelo fato de que as organizações de maior porte, normalmente, podem apresentar estrutura administrativa mais ampla e conhecimentos no campo da estratégia, que supostamente podem enriquecer os resultados pelo fornecimento de dados mais consistentes.

Nesse mesmo sentido, cabe salientar que o município de Guaporé, por meio da SMIC, utiliza um método comparativo entre empresas da mesma indústria, combinando algumas características das organizações, para, então, chegar a uma classificação das empresas. Os critérios avaliados são área utilizada (espaço físico), número de empregos gerados, faturamento e localização, no que diz respeito à indústria de joias, classificando as empresas em grandes, pequenas e médias. Conforme os dados disponibilizados pela referida Secretaria do município, atualmente existem no município 220 indústrias de joias, das quais 88 são indústrias de pequeno porte, 86 de médio porte e 46 de grande porte.

Nesse contexto, buscou-se saber quais são os critérios mais comumente utilizados para classificação do porte das empresas no Brasil. Assim, de acordo com Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006 (Lei da Micro-empresa), o critério para classificação das empresas quanto ao porte é o faturamento, sendo considerado como microempreendedor individual aquele que apresenta faturamento anual de até R\$ 60.000; microempresa, as com faturamento até R\$ 360.000 anuais; empresa de pequeno porte, as com faturamento entre R\$ 360.000 e R\$ 3.600.000. Acima deste valor, as empresas são definidas como de grande porte (BRASIL, 2006).

Outra classificação adotada é a do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), normalmente para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros, em que é utilizado como critério de classificação do porte das empresas, além do faturamento, o número de funcionários. São consideradas micro as empresas com até 19 empregados; pequenas, de 20 a 99 empregados; médias, 100 a 499 empregados; e grande, as que possuem número maior que 500 empregados.

Os critérios comumente adotados, incluindo o da SMIC do município de Guaporé, são apresentados de forma resumida no Quadro 5. Salienta-se a opção por utilizar a classificação adotada pela SMIC do município de Guaporé, sendo pesquisadas as empresas que se enquadram como grandes empresas, de acordo com a classificação da referida Secretaria municipal. Contudo, caso a escolha fosse pela utilização da Lei Complementar 123/2006, as empresas participantes deste estudo, ainda assim, poderiam ser classificadas como grandes empresas.

Quadro 5: Critérios para Definição de Empresa de Grande Porte

| CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DE EMPRESA DE GRANDE PORTE | | |
|--|-------------------------|--|
| | Critério | Classificação de Grande Porte |
| Lei Complementar 123/2006 | Faturamento | Acima de R\$ 3.600.000, |
| SEBRAE | Número de Funcionários | Acima de 500 empregados |
| SMIC do Município de Guaporé | Combinação de critérios | Área utilizada Empregos gerados Faturamento Localização |

Fonte: BRASIL, Lei Complementar 123/06 (2006); SEBRAE (2015); SMIC (2015).

Partindo da escolha pelas grandes empresas, fez-se necessário definir quantas seriam selecionadas para a pesquisa, visando a atender aos objetivos propostos, e optou-se por um estudo de casos múltiplos no qual, na concepção de Yin (2005), o importante não é a amostra, mas a sim a intenção do pesquisador em quantos casos considera necessários para se atingir os objetivos do estudo.

Ainda, nesta mesma discussão, salienta-se a opinião de Barbetta (2006), o qual defende que em alguns casos as amostragens não aleatórias são mais adequadas que uma amostragem aleatória. Pode ocorrer quando a escolha por determinados elementos representam razoavelmente bem as características da população. É o que acontece com a amostragem por julgamento, cujos elementos escolhidos são aqueles avaliados como típicos da população que se pretende estudar.

A partir do fato de que a classificação das empresas como sendo de grande porte, na indústria de joias de Guaporé, atende a uma série de critérios estabelecidos pela SMIC, logo, todas possuem características semelhantes. Dessa forma, a escolha por uma amostra por julgamento (BARBETTA, 2006) parece adequada ao estudo aqui desenvolvido.

Sendo assim, utilizou-se de uma amostra não probabilística por julgamento, dado que as empresas não foram escolhidas de maneira aleatória, tornando impossível, portanto, a utilização de cálculo estatístico, conforme defendem Marconi e Lakatos (2008). Notadamente, a escolha por uma amostra não probabilística por julgamento, se justifica, também, pelo fato de não haver o interesse de estudar a população, mas seus elementos representativos. Apesar da difícil possibilidade de generalização das conclusões obtidas, uma limitação do método (LAVILLE; DIONNE, 1999), a representatividade dos participantes da pesquisa fornece dados relevantes, que colaboram com o campo de estudos, pois indicam a probabilidade de que os resultados encontrados apontem a realidade da indústria estudada.

Diante do conhecimento de que a indústria de joias de Guaporé é composta por 220, empresas, identificaram-se as 46 de grande porte. Ressalta-se que foi realizado contato por correio eletrônico com todas as empresas caracterizadas como grandes, e, posteriormente, novo contato telefônico. Depois, foram realizados os agendamentos das entrevistas, de acordo com a disponibilidade de tempo e o interesse em participar do estudo.

Os agendamentos não definiram, a princípio, um número de empresas que seriam escolhidas a participar do estudo, mas sim que todas atendessem aos critérios estabelecidos previamente. Ao final, obteve-se um total de oito empresas participantes da pesquisa, atendendo, portanto, às características definidas para a participação no estudo.

Nesse sentido, para que as empresas escolhidas atendessem a esta exigência de representatividade da população, fez-se necessária a adoção de critérios que garantissem que os dados coletados fossem suficientes para atender ao problema de pesquisa e aos objetivos geral e específicos. Desse modo, os critérios estabelecidos para a definição das empresas escolhidas para se aplicar o estudo foram:

- a) **A representatividade da empresa na indústria de joias de Guaporé:** ou seja, aquelas empresas que apresentam marcas consolidadas e de conhecimento da população geral;
- b) **O porte das empresas:** por se tratar de empresas de grande porte, há a possibilidade de elas utilizarem os tipos de estratégias apresentados na literatura, de maneira formal, dando maior consistência aos dados obtidos, levando a atingir os objetivos propostos;
- c) **O tempo de atuação na indústria:** as empresas escolhidas estão atuantes na indústria em média há quinze anos, podendo ser consideradas empresas consolidadas que se estabeleceram na indústria, provavelmente tendo se utilizado da administração estratégica para sobreviver no decorrer do tempo;
- d) **Acesso aos gestores:** o acesso aos responsáveis pela área de estratégia, especificamente, ou pela administração geral da empresa, viabilizou a realização do estudo, dado que estes têm, normalmente, acesso aos dados necessários para se atingir aos objetivos propostos, dando maior confiabilidade aos resultados encontrados;
- e) **Conhecimento prévio acerca do tema proposto:** capacidade dos respondentes de fornecer dados relevantes para o atingimento dos objetivos propostos, uma vez que,

pode ser considerado requisito básico na escolha dos respondentes, diante da complexidade do tema proposto;

- f) **Localização das empresas:** concentradas no mesmo município e em locais de fácil acesso, a localização das empresas viabilizou o processo de coleta de dados, dando agilidade a esta etapa da pesquisa;
- g) **Interesse dos respondentes em participar do estudo:** após contato com algumas empresas que se enquadravam nos critérios estabelecidos, identificaram-se aqueles gestores que estavam mais dispostos a colaborar com o estudo, e essa contribuição tornou-se relevante para se atingir os objetivos propostos.

Na intenção de preservar a identidade dos respondentes e das empresas que representam, foram utilizadas letras ao invés do nome para representá-las, iniciando em Empresa E1, Empresa E2, sucessivamente até a Empresa E8, oitava participante. Como características comuns às empresas estudadas, observou-se a classificação da SMIC do município de Guaporé, já que as classificadas como grandes empresas apresentam as mesmas características, já citadas.

A partir das entrevistas, obtiveram-se os dados necessários para as análises, que visam a atender os objetivos propostos neste estudo. Na próxima seção, está apresentado o procedimento utilizado para a coleta de dados.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este estudo utilizou como instrumento de coleta de dados um roteiro estruturado (APÊNDICE 1), que teve como objetivo conduzir a entrevista com os gestores das empresas selecionadas. A entrevista consiste em um encontro entre duas pessoas, no qual uma delas visa a obter informações a respeito de um determinado assunto, mediante conversa orientada para um objetivo definido, de natureza profissional, de maneira metódica (CERVO; BERVIAN, 2002; DIEHL; TATIM, 2004; MARKONI; LAKATOS, 2008; GIL, 2010; ROESCH, 2013).

O roteiro estruturado utilizado neste estudo foi adaptado de Mattos (2007), mas houve a necessidade de adaptações, buscando identificar o modo como os gestores das empresas escolhidas para o estudo têm observado o desempenho.

Dentre outros objetivos, a entrevista busca a averiguação dos fatos, a determinação das opiniões sobre os fatos, a identificação de sentimentos, a descoberta de planos de ação, conduta atual ou do passado e os motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou

conduta. Trata-se de um processo social e requer que o entrevistador tenha muito cuidado para não influenciar para não distorcer os resultados da pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2002; DIEHL; TATIM, 2004; MARKONI; LAKATOS, 2008; GIL, 2010; ROESCH, 2013).

Os dados primários foram coletados durante os meses de fevereiro e março de 2017, de acordo com a disponibilidade de agenda dos gestores respondentes. O contato com os gestores deu-se, em um primeiro momento, por e-mail, posteriormente confirmando-se o horário e o local da entrevista por ligação telefônica. O local escolhido sempre foi a sede da empresa, de forma a possibilitar que o respondente estivesse mais à vontade e seguro em suas respostas.

Ainda a respeito do instrumento de coleta de dados, o roteiro que conduziu a entrevista foi estruturado em categorias de análise, desdobradas em temas, que emergiram a partir da revisão de literatura. A definição das categorias tem a intenção de estabelecer os temas relevantes para o pesquisador e nortear a busca pelas respostas aos questionamentos propostos, bem como dar subsídio à análise dos dados. As categorias de análise estão apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6: Categorias de Análise

| CATEGORIA | ASPECTOS OBSERVADOS | AUTORES | OBJETIVO |
|------------------|---------------------------------------|--|---|
| ESTRUTURA | Modelo ECD | Mason, 1939; Bain, 1956; Scherer, Ross, 1990 | Observar a estrutura da indústria, de acordo com o paradigma ECD, com ênfase no modelo sugerido por Scherer e Ross (1990) |
| | Condições Básicas de Oferta e Demanda | Porter, 1986, 1991, 2004 | Entender como estão postas as condições básicas da estrutura da indústria |
| | Cinco Forças Competitivas | Porter, 1986, 1991, 2004 | Observar o comportamento das empresas inseridas na indústria, sob a ótica das cinco forças competitivas de Porter (1986) |
| | Poder de Barganha dos Fornecedores | Porter, 1986, 1991, 2004; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2010; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2012 | Compreender a influência do poder de barganha dos fornecedores |
| | Poder de Barganha dos Clientes | Porter, 1986, 1991, 2004; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2010; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2012 | Entender a influência do poder de barganha dos clientes na estrutura da indústria |
| CONDUTA | Administração Geral | Porter, 1986; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2010; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2012 | Averiguar como estão sendo conduzidos os processos administrativos da empresa, como parte das condutas adotadas |
| | Administração Estratégica | Porter, 1986; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2010; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2012 | Investigar como se dá o processo de tomada de decisão quanto à formulação da estratégia na empresa |

| | | | |
|-------------------|--|--|---|
| | Estratégias Competitivas, Cooperativas e de Coopetição | - Porter, 1986; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2010; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2012; - Axelrod, 1984; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2012; -Nalebuff, Brandenburger, 1996; Bengtsson, Kock, 2000; Dagnino, Padula, 2002. | Compreender como se dá a escolha pela estratégia adotada, diante das opções disponíveis de estratégias competitivas, cooperativas e de coopetição |
| | Administração de Recursos Humanos | Porter, 1986; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2010; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2012 | Buscar o entendimento de como a administração de recursos humanos influencia a conduta das empresas estudadas |
| | Pesquisa e Desenvolvimento | Porter, 1986; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2010; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2012 | Investigar como se dá o processo de inovação na indústria |
| | Produção e Operação | Porter, 1986; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2010; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2012 | Entender as implicações da operação das empresas na estratégia |
| | <i>Marketing</i> | Porter, 1986; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2010; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2012 | Compreender o comportamento do <i>marketing</i> quanto às estratégia adotadas |
| DESEMPENHO | O desempenho das empresas da indústria de joias de Guaporé | Scherer, Ross, 1990; Carlton, Perloff, 1994 | Averiguar a percepção dos gestores das empresas quanto à produtividade e eficiência; progresso tecnológico; pleno emprego dos recursos; retorno aos acionistas e Estabilidade Econômica |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A organização em categorias de análise permite uma melhor condução das entrevistas e facilita o processo de análise dos resultados obtidos, proporcionando com que os objetivos propostos possam ser atingidos de forma clara e precisa. Também, é possível visualizar o embasamento teórico abordado no Capítulo 2, o qual norteou a elaboração do instrumento, adaptado de Mattos (2007).

A seção seguinte tem por objetivo esclarecer como os dados coletados foram analisados.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

O instrumento de coleta de dados (APÊNDICE 1) possuía questões qualitativas e quantitativas, de acordo com a intenção da pesquisa em obter as respostas que elucidassem o problema de pesquisa. Nesse sentido, houve a necessidade de duas formas de análise, uma para cada tipo de questão.

Dessa forma, para as questões qualitativas, utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2010), tem como característica principal qualificar as vivências do sujeito,

visando a compreender as suas percepções sobre um determinado objeto de estudo e seus fenômenos. Assim, as questões qualitativas foram analisadas buscando a compreensão de como os gestores das empresas estudadas percebem a indústria onde estão inseridos, sempre sob o prisma do modelo ECD.

Nesse mesmo contexto, para as questões quantitativas presentes no instrumento de coleta de dados, foi empregada uma escala Likert, que consiste em, a partir de um constructo, desenvolver um conjunto de questionamentos relacionados à sua definição, onde os respondentes emitem o seu grau de concordância (LIKERT, 1932). Para o presente estudo, foi adotada uma escala Likert de cinco níveis e para cada nível foi estabelecido um peso de 1 a 5, a saber: muito pouco, peso 1; pouco, peso 2; médio, peso 3; muito, peso 4; e muitíssimo, peso 5. A partir do cálculo do peso que cada resposta proporcionou, procedeu-se o cálculo da média ponderada, para identificar as respostas mais relevantes.

O cálculo da média ponderada proporcionou, além da organização dos itens mais relevantes em cada questionamento proposto, qual o nível de importância os respondentes definem para as áreas questionadas, pois, quanto mais próximo de 5, maior o significado que tal aspecto tem na percepção dos respondentes.

Ainda, a análise de conteúdo foi importante para uma compreensão mais adequada da percepção dos entrevistados, ao mesmo passo que a escala Likert possibilitou posicionar o grau de concordância com alguns aspectos abordados. Ao final, os questionamentos qualitativos foram analisados em forma de texto e os quantitativos. Além do texto, foi possível calcular através da média quais os aspectos abordados são mais relevantes aos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados encontrados no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa, tendo-se observado constantemente o questionamento proposto e os objetivos geral e específicos delineados.

Assim, inicia-se com a apresentação do município de Guaporé-RS, o surgimento e a evolução histórica, alguns fatos importantes na história do município, principalmente aqueles com contribuíram para a formação da indústria de joias. Após, a indústria de joias é caracterizada, buscando um entendimento mais completo de como surgiu, se fortaleceu e como está organizada atualmente.

Da mesma forma, uma breve apresentação do processo produtivo objetiva a compreensão de como ocorre a produção de joias, contribuindo para compreender-se a estrutura da indústria, parte do modelo ECD proposto neste estudo. Assim, inicia-se a o capítulo a partir da caracterização do município de Guaporé.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE GUAPORÉ

O município de Guaporé está localizado no planalto da serra gaúcha, a cerca de 200 km da capital Porto Alegre, e possui relevo acidentado. De acordo com dados da Prefeitura Municipal de Guaporé (s.d.), no século XVII, a região era habitada por índios, quando os primeiros bandeirantes por ali passaram. Contudo, a origem do município data do início do século XIX, com a chegada dos primeiros imigrantes italianos que subiram o Rio Taquari e estabeleceram-se no local por encontrarem semelhanças com sua terra natal. O nome Guaporé é de origem indígena e significa Vale Deserto ou Vale do Sertão. Assim, caracteriza-se como um município de origem indígena, com posterior colonização por imigrantes italianos.

No ano de 1852, foi criada a colônia de Guaporé em terras que então pertenciam aos municípios de Lageado e Passo Fundo. Logo os imigrantes italianos provindos das colônias de Caxias do Sul, Bento Gonçalves e Veranópolis chegaram ao local, de maneira que antes do final do século XIX Guaporé já contava com cerca de sete mil habitantes.

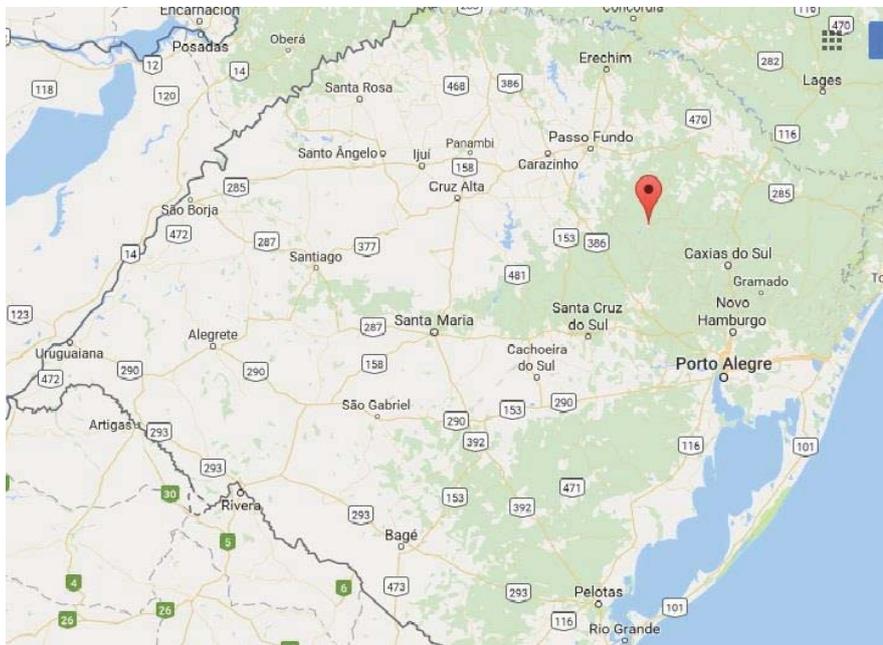
Diante de tal crescimento, em 11 de dezembro de 1903, foi instituído o município de Guaporé, por meio do Decreto n. 664, sendo empossado como primeiro intendente o engenheiro Vespasiano Corrêa, em 1º de janeiro de 1904 (GUAPORÉ, [s.d.]).

Ainda, no ano 1910, havia um número de trinta mil habitantes. Na época, a principal atividade era agrícola, principalmente a produção de arroz, feijão, milho, soja, laranja e uva. Nesse cenário, surgiram as primeiras indústrias, com destaque para a produção de aguardente, banha, vinho, ovos e queijo.

Em decorrência do crescimento característico da região onde está localizado o município de Guaporé, houve redução de sua área territorial, devido à emancipação de diversos municípios, com destaque para Marau, Casca, Serafina Corrêa e, mais recentemente, Dois Lajeados.

Para uma identificação mais precisa da localização do município de Guaporé, a Figura 10 apresenta o mapa do Estado do Rio Grande do Sul, identificando a posição em que encontra-se o município.

Figura 7: Mapa Indicativo do Município de Guaporé



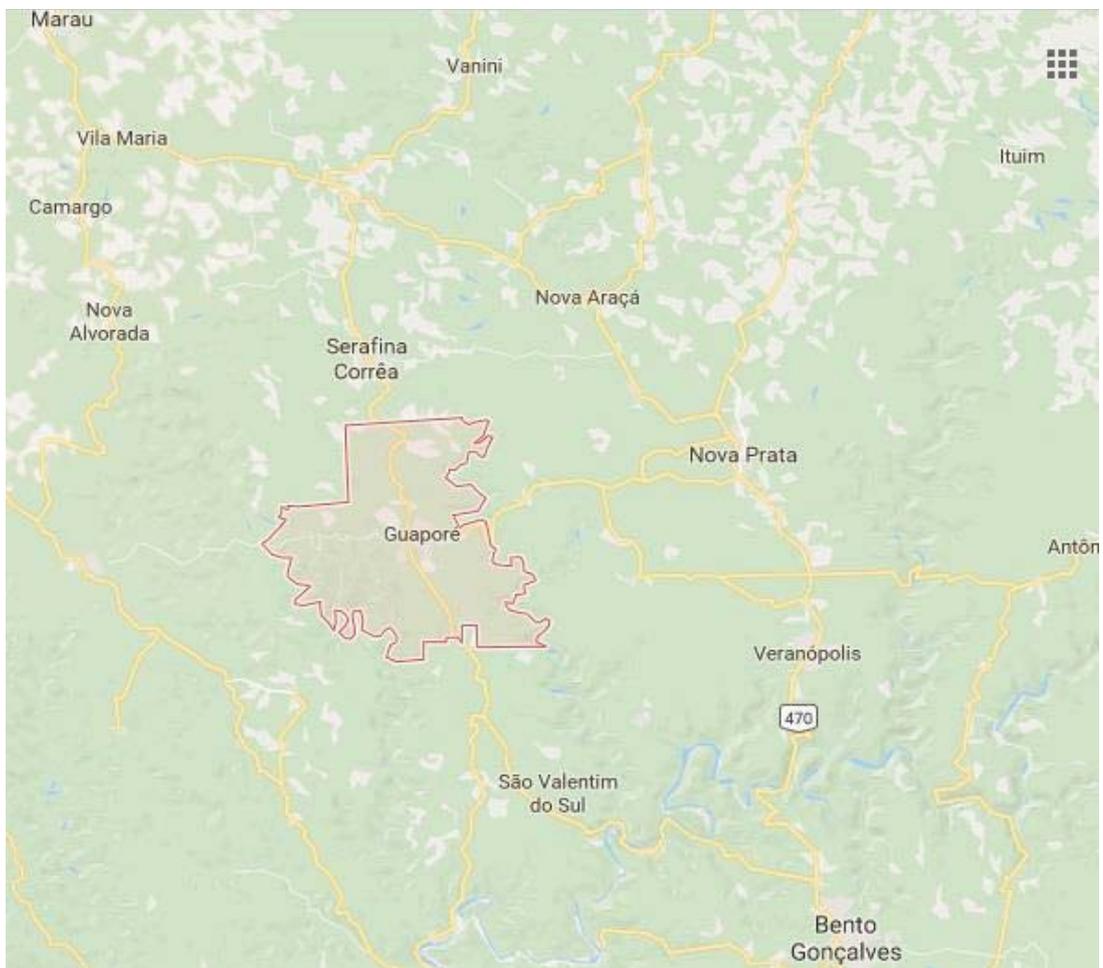
Fonte: FEE (2017).

É possível perceber na Figura 10, que o município de Guaporé está localizado em uma região privilegiada, próximo à capital Porto Alegre, em uma região de fácil acesso, ainda,

próximo a cidades consideradas importantes no Estado do Rio Grande do Sul, como por exemplo, Caxias do Sul e Passo Fundo.

Neste mesmo contexto, a Figura 11, objetiva delimitar a área pertencente ao município de Guaporé que apresenta um total de 297,7 km², mesmo após as emancipações de alguns de seus distritos. Ainda, é possível observar quais os municípios mais próximos, como Serafina Corrêa, Nova Araçá, Nova Prata, Veranópolis e Bento Gonçalves, municípios estes, também, de forte influência de Colonização Italiana.

Figura 8: Mapa Territorial de Guaporé



Fonte: Google Maps (2017).

A proximidade com outras cidades consideradas importantes na região, tais como Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Farroupilha, Lajeado, Passo Fundo, Marau e Casca, favoreceu o crescimento do município no decorrer de sua história, com acesso ao desenvolvimento do agronegócio, indústria e universidade. Apresenta como principal rota de acesso a estrada

estadual RS 129, uma das principais rodovias que liga o norte do Estado do Rio Grande do Sul à região da Serra Gaúcha.

Aos poucos, Guaporé estabeleceu um constante desenvolvimento econômico e cultural. No que diz respeito à cultura, alguns pontos turísticos começaram a surgir, com destaque para a construção da Igreja Matriz, em estilo gótico trazido pelos imigrantes, e que é motivo de orgulho para população. Atualmente, conta com autódromo que recebe diversas provas automobilísticas, imagem do Cristo Redentor, com treze metros de altura, localizada no ponto mais alto da cidade, museu e diversas atrações naturais.

Notadamente, no que se refere ao desenvolvimento econômico, a Prefeitura Municipal de Guaporé (s.d.) salienta que, ainda no início do século XX, mais precisamente no ano de 1907, a família Pasquali chega ao município trazendo na bagagem o espírito empreendedor e conhecimento na prestação de serviço de ourivesaria. Depois de dois anos, é inaugurada a primeira empresa, Pasli, dando início à fabricação de joias no município.

Desde então, continuamente, a indústria de joias desenvolveu-se tendo como característica a geração de empregos e de renda para a população e consolidando-se no cenário nacional como o segundo maior polo de joias, ficando atrás somente de Limeira - SP, e com destaque, também, no cenário internacional.

Cabe ressaltar, ainda, que o município se destaca no turismo de compras, devido à indústria de joias que atrai muitos turistas e, também, à indústria de lingerie, outra força de Guaporé.

Mesmo com uma considerável participação das indústrias de joias e de lingerie na economia do município, tornando significativo o turismo de compras, a agricultura se mantém como uma das principais atividades econômicas de Guaporé, colaborando para o crescimento e para o desenvolvimento do município.

Algumas informações pertinentes ao município selecionado para este estudo são apresentada no Quadro 7, com destaque para alguns dados que possibilitam obter-se uma noção mais exata do Município de Guaporé.

Quadro 7: Resumo Estatístico do Município de Guaporé – RS

| | |
|---|---|
| Data de Fundação | 11 de dezembro de 1903 |
| Principais Atividades Econômicas | Indústrias de Joias e Lingerie, Turismo e Agricultura |
| População | 24.677 (população estimada em 2016) |
| Colonização | Italiana |
| Localização | Planalto da Serra Gaúcha, a 200 km de Porto Alegre |
| Área | 297,7 km ² |
| Clima | Subtropical |
| Altitude | Entre 478m e 700m acima do nível do mar |

Fonte: Guaporé, [s.d.]; IBGE (2017).

Com relação às principais atividades econômicas do município de Guaporé, cabe salientar que a indústria de joias apresenta destaque, tanto no que diz respeito à visibilidade quanto à geração de renda e de empregos para a população. Também é um considerável atrativo do turismo de compras, atraindo muitas pessoas que buscam realizar compras pessoais ou mesmo adquirir produtos para revenda.

Nesse contexto, a indústria de joias de Guaporé acaba impulsionando outros setores do comércio e de serviços, contribuindo para o crescimento econômico e para o desenvolvimento do município e da região, recebendo atenção do poder público, sendo alvo de estudos acadêmicos, em diversas áreas do conhecimento, e um orgulho para a população.

4.1.1 Descrição do Processo Produtivo da Indústria de Joias

O processo de produção em uma indústria, normalmente, é característica comum a todas as empresas participantes, havendo algumas diferenças estabelecidas por acesso à tecnologia de ponta, maiores investimentos em equipamentos e qualificação de pessoal, pesquisa de novos processos e materiais, dentre outros. Contudo, ressalta-se que, por se tratar de empresas de mesmo porte, com tempo de vida e experiência semelhantes, acesso à tecnologia e pesquisa disponíveis, subentende-se que o processo produtivo atenda a um padrão estabelecido a partir de todos esses fatores.

Porém, dependendo da estratégia adotada pela empresa, nem todas as etapas podem ser desenvolvidas internamente. Se a organização não fizer a opção por uma produção verticalizada, pela qual todos os processos são executados na própria empresa, ela pode executar apenas uma ou algumas etapas, realizando parcerias para o desenvolvimento das demais etapas necessárias, mesmo que por meio de terceirização.

A partir disso, o processo produtivo pode ser delimitado em quatro grandes etapas, assim conhecidas:

- **Processo de *Design*:** ocorre quando uma demanda por um produto ou uma ideia é transformada em um projeto. É a etapa que dá início a todo o processo produtivo. O *designer* é o responsável por entregar o desenho da joia, o detalhamento técnico, a definição dos materiais que serão utilizados, a definição do processo e, em algumas ocasiões, a quantidade a ser produzida (ALBERTON, 2011; CARVALHO et al., 2012);

- **Processo de Modelagem:** diz respeito à produção de uma primeira peça, um modelo, que é enviado ao setor de fundição. Este processo pode ser manual ou mecanizado, podendo, ainda, ser desenvolvido pela ourivesaria. A partir deste modelo, é elaborado o processo pelo qual se dará o procedimento na fundição (ALBERTON, 2011; CARVALHO et al., 2012);

- **Processo de Fundição/Lapidação:** a fundição é um processo antigo que consiste basicamente em fundir metal a altíssimas temperaturas e vazá-lo em um molde contendo a forma do objeto a ser produzido. A vantagem do processo de fundição é permitir que, a partir do molde, possam ser produzidas maiores quantidades de peças, o que possibilita redução de custos de produção. No caso da indústria de joias, normalmente, trata-se de um processo conhecido como cera perdida, e tem ligação direta com a modelagem, de quem recebe o molde, e com a ourivesaria, para quem entrega o produto em processo (ALBERTON, 2011; CARVALHO et al., 2012)

- **Processo de Ourivesaria:** trata-se da última etapa do processo produtivo na indústria de joias e responsável pelo acabamento da peça. É onde acontece o banho de ouro, a cravação das pedras lapidadas, na lapidação das peças vindas da fundição, assim, chegando ao produto final, encaminhado para embalagem e distribuição (ALBERTON, 2011; CARVALHO et al., 2012).

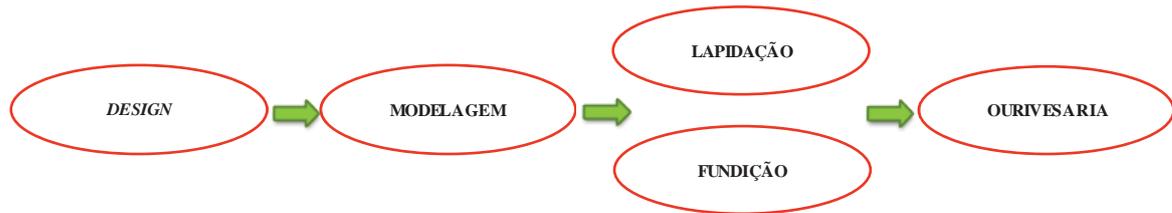
Assim, as etapas do processo produtivo na indústria de joias são delineadas de uma maneira em que a concepção da joia, durante o processo de *design*, deve considerar como se dá a produção nas outras etapas, até o processo de ourivesaria, para que ocorra uma harmonização entre a ideia e a execução do projeto, considerando a estratégia que a empresa adota.

A esse respeito, Carvalho et al. (2012) afirmam que se pode utilizar como exemplo o caso em que a empresa fizer opção por uma estratégia de custos, e então todas as etapas devem estar alinhadas. Assim, desde o *design*, o custo deve ser considerado como fundamental para a

concepção da peça. Dessa forma, todas as etapas do processo produtivo estarão voltadas a atender à estratégia da empresa, caso contrário, pode-se comprometer os resultados desejados.

De maneira resumida, as etapas do processo produtivo, comumente adotadas pelas empresas participantes da indústria de joias, são apresentadas na Figura 12.

Figura 9: Mapa do Processo Produtivo na Indústria de Joias



Fonte: Adaptado de Carvalho et al. (2011).

Observado o processo produtivo, a próxima seção aborda a caracterização da indústria de joias de Guaporé, como forma de dar início à discussão da estrutura, de acordo com as cinco forças competitivas de Porter (1986, 1991, 2004).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE JOIAS

A indústria de joias de Guaporé foi escolhida para a aplicação deste estudo pela complexidade apresentada e pela concentração de empresas. Nesse sentido, o Modelo ECD mostrou-se uma escolha adequada, a partir da intenção de entender e compreender como está estruturada a indústria, quais as condutas adotadas e qual a influência no desempenho. A concentração de empresas levava a crer que existe um elevado grau de competitividade e, portanto, seria possível verificar como as empresas pensam a conduta ou, neste caso, a estratégia para sobreviver neste cenário.

De acordo com dados do Ministério de Minas e Energia, divulgados no Anuário Estatístico do Setor de Transformação de Não-Metálicos, a indústria de Gemas, Joias e Afins, é constituída por 23 mil empresas, gerando 81 mil empregos na sua cadeia produtiva, da extração de minérios, metais preciosos e gemas à metalurgia dos metais preciosos; lapidação de gemas e fabricação de artefatos de ourivesaria e joalheria; fabricação de bijuterias e artefatos semelhantes e comércio varejista de joias e relógios (MME, 2015). Cabe ressaltar que a edição

mais recente divulgada pelo referido Ministério data do ano 2015 e apresenta dados atualizados até o ano de 2014, sendo os dados publicados mais recentes disponíveis.

Ainda, segundo dados do Instituto Brasileiro de Gemas e Joias (IBGM), em 2014, o setor de gemas, joias, bijuterias e relógios obteve faturamento na ordem de R\$ 13,8 bilhões e exportações US\$ 2,9 bilhões (IBGM, 2014). Os valores mais expressivos dizem respeito ao ouro, que representa 79,3% do valor total em exportações.

De acordo com o MME, mesmo com uma indústria que pode ser considerada forte, ocorre um certo volume de importações, principalmente devido à participação dos países asiáticos, em especial a China. A Tabela 1, apresenta as quantidades em quilos (kg) e valores em dólares (US\$) que foram importados entre os anos de 2010 e 2014, especificamente no que se refere a joalheria/ourivesaria de metais preciosos e folheados de metais preciosos (MME, 2015).

Tabela 1: Importações de Joalheria/Ourivesaria e Folheados entre 2010 e 2014

| | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|--|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|--------|----------------|------------|----------------|
| | Kg | US\$ | Kg | US\$ | Kg | US\$ | Kg | US\$ | Kg | US\$ |
| Joalheria / Ourivesaria de Metais Preciosos | 41.61 4 | 12.198.47 3 | 36.70 1 | 20.319.94 4 | 45.07 7 | 33.438.54 2 | 43.625 | 36.801.86 2 | 53.17 1 | 48.829.75 1 |
| Folheados de Metais Preciosos | 4.139 | 848.514 | 2.031 | 758.817 | 1.831 | 797.554 | 2.342 | 782.605 | 2.314 | 565.065 |

Fonte: Adaptado de Ministério de Minas e Energia (2015).

Observa-se, na Tabela 1, que o volume de importações apresenta algumas oscilações, não ficando evidente um padrão ou tendência. Aparentemente, os motivos que têm maior influência nessas oscilações são a variação cambial e as estratégias adotadas pelo governo e por empresas chinesas. Na Tabela 2, estão evidenciados os números que dizem respeito às exportações da indústria de joias, em kg e US\$, no mesmo período, entre 2010 e 2014.

Tabela 2: Exportações de Joalheria/Ourivesaria e Folheados entre 2010 e 2014

| | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|--|---------|-------------|---------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|------------|
| | Kg | US\$ | Kg | US\$ | Kg | US\$ | Kg | US\$ | Kg | US\$ |
| Joalheria / Ourivesaria de Metais Preciosos | 130.448 | 120.095.570 | 116.743 | 138.368.315 | 87.652 | 136.098.281 | 50.082 | 116.915.684 | 28.696 | 94.014.095 |
| Folheados de Metais Preciosos | 1.027 | 133.672 | 2.705 | 175.454 | 1.452 | 142.194 | 521 | 23.269 | 419 | 225.069 |

Fonte: Adaptado pelo Autor, de Ministério de Minas e Energia (2015).

Ao tratar de exportações, nota-se uma sensível redução dos volumes em kg e em valores (US\$), demonstrando a perda de espaço da indústria de joias brasileira no mercado internacional, impactando conseqüentemente nas empresas integrantes da indústria de joias de Guaporé. Contudo, de acordo com os entrevistados, o ano de 2015, devido à alta do dólar, proporcionou bons negócios, mas os dados ainda não foram divulgados pelo Ministério de Minas e Energia, razão pela qual ainda é impossível esclarecer o quanto foi recuperado de espaço no cenário mundial.

Como destino das exportações brasileiras, a China aparece como um grande comprador, apesar da forte concorrência que exerce. Estados Unidos da América e países Latino-Americanos, também têm representatividade nas exportações. Alguns países europeus, como Rússia, Alemanha e França, mantém um considerável volume de negócios com as empresas brasileiras.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Com relação à escolha das empresas que seriam pesquisadas, algumas características foram definidas como fundamentais para que os objetivos pudessem ser atingidos, como, por exemplo, a preferência por trabalhar com empresas de grande porte, pela tendência de se encontrar maior conhecimento e utilização de estratégias que, tanto são resultado da estrutura da indústria como influenciadoras do desempenho.

Diante da informação de que a SMIC de Guaporé adota uma classificação própria para a definição do porte das empresas, a qual é composta por uma combinação de critérios que inclui a área utilizada, os empregos gerados, o faturamento e a localização, percebeu-se que as empresas classificadas no Município de Guaporé como sendo de grande porte apresentam

características semelhantes, o que tornou a caracterização mais clara. Assim, a partir das informações disponibilizadas pelas empresas, foi possível montar a Tabela 3.

Tabela 3: Características das Empresas Participantes do Estudo

| Empresa | Nº de Colaboradores | Destinação da Produção | | Tempo de Atuação (anos) | Produção Verticalizada |
|---------|---------------------|------------------------|---------------|-------------------------|------------------------|
| | | Nacional | Internacional | | |
| E1 | 24 | 35% | 65% | 18 | Não |
| E2 | 38 | 100% | 0% | 21 | Sim |
| E3 | 70 | 90% | 10% | 22 | Sim |
| E4 | 75 | 5% | 95% | 26 | Sim |
| E5 | 10 | 90% | 10% | 10 | Não |
| E6 | 45 | 100% | 0% | 15 | Não |
| E7 | 60 | 100% | 0% | 31 | Sim |
| E8 | 105 | 30% | 70% | 29 | Sim |

Fonte: Dados Primários.

Constatou-se que as empresas de grande porte na indústria de joias de Guaporé estão em atividade, normalmente há mais de dez anos, já tendo acumulado experiência e sobrevivido a períodos distintos de crescimento e crise. Logo, subentende-se que necessitaram da utilização de estratégias, que possibilitaram sobreviver durante este tempo todo.

Nesse mesmo sentido, tais empresas apresentam marcas consolidadas, que são de conhecimento tanto dos habitantes do município, como das pessoas que visitam Guaporé para o turismo de compras, e empresários do setor, que buscam fazer negócios, lembrando que se trata do segundo maior polo de joias do país.

Ainda, dentro desse mesmo contexto, levou-se a crer que as empresas de grande porte possuem uma representatividade significativa na economia do município, já que a indústria de joias, juntamente com a indústria de lingerie, turismo e agronegócio são as principais atividades econômicas. Dessa forma, é de importância considerável para o crescimento econômico e para o desenvolvimento local e regional.

Outro ponto que merece atenção é que, apesar de uma tendência pela verticalização do processo produtivo, nem todas as empresas apresentam produção verticalizada, ou seja, que possuem todas as etapas, *design*, modelagem, fundição e lapidação. Algumas empresa fazem a opção por manter apenas uma ou algumas etapas do processo, com preferência pelas últimas etapas, fundição e lapidação.

Observa-se também que há a utilização de terceirização de etapas, com a formação de parcerias, que ocasionam o surgimento de outras empresas de menor porte, sem uma marca

conhecida pelo público geral na indústria de joias, pois o objetivo é atender a outras empresas. Essas organizações atendem tanto empresas de grande porte, que não pretendem manter a produção verticalizada, como empresas de menor porte, que não possuem capacidade de investimento suficiente para verticalizar a produção.

No que se refere aos empregos gerados, observa-se que as empresas não mantêm um quadro muito grande de funcionários. Fosse adotado o critério do Sebrae (2015) para classificação de porte, nenhuma das empresas estudadas poderia ser classificada como de grande porte, já que a referida classificação prevê para essa classificação um número maior do que quinhentos funcionários.

Compreende-se o fato de não existir um número tão alto de funcionários, pois o processo é quase todo mecanizado, porque existe - mesmo para as empresas que possuem produção verticalizada -, a terceirização de parte da produção, e pela própria característica de o processo produtivo não exigir uma quantidade grande de colaboradores.

Quando o questionamento foi a respeito dos investimentos, os respondentes mostraram-se bastante conservadores, principalmente devido ao momento econômico de incertezas. Ressaltaram que os investimentos têm sido realizados conforme a necessidade de manter-se competitivo, contudo, sempre dentro de um plano que privilegie a manutenção do fluxo de caixa.

Complementando este questionamento, utilizou-se de uma questão quantitativa para buscar identificar as áreas de maior prioridade nos investimentos, a partir da qual foi possível elaborar a Tabela 4. Ressalta-se que, dos oito entrevistados, um não respondeu a esta questão, pois não tem realizado investimentos significativos.

Tabela 4: Áreas Prioritárias para Investimento

| Área de Aplicação dos Recursos | Grau de Prioridade para Investimentos | | | | | Peso | Respostas | Média Ponderada |
|-----------------------------------|---------------------------------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | | |
| Aquisição de novos equipamentos | | 2 | 3 | | 2 | 23 | 7 | 3,29 |
| Atualização tecnológica | | 2 | 3 | 2 | | 21 | 7 | 3,00 |
| Marketing e propaganda | 2 | | 2 | 2 | 1 | 21 | 7 | 3,00 |
| Capacitação de pessoal | | 3 | 2 | 2 | | 20 | 7 | 2,86 |
| Ampliação da capacidade produtiva | 1 | 2 | 2 | 2 | | 19 | 7 | 2,71 |
| Amortizações | 2 | 3 | | 2 | | 16 | 7 | 2,29 |
| Pesquisa e desenvolvimento | 4 | 2 | | | 1 | 13 | 7 | 1,86 |
| Aquisição de unidades produtivas | 5 | | 2 | | | 11 | 7 | 1,57 |
| Certificações (ISO) | 5 | 2 | | | | 9 | 7 | 1,29 |
| Aquisição/fusão de empresas | 5 | 2 | | | | 9 | 7 | 1,29 |

Fonte: Dados Primários.

Deve-se lembrar que foi aplicado um peso de 1 para “muito pouco”; 2 para “pouco” e, assim sucessivamente até 5 para “muitíssimo”. Dessa forma, na Tabela 4, calculou-se a média ponderada, obtendo-se os resultados, e as respostas foram classificadas por relevância. Nesta questão, observou-se que aquisição de novos equipamentos e atualização tecnológica são prioridade para os gestores. Também *marketing* e propaganda e capacitação de pessoal são bem vistos como áreas para investir, confirmando a compreensão da necessidade de manter-se competitivo.

Diante da constatação de que se trata de uma indústria em que a inovação é inerente, as empresas buscam manter o equipamento atualizado, acompanhando a evolução tecnológica, para que possam manter-se produzindo de acordo com as demandas dos clientes por novos produtos. O *marketing* é visto como a maneira de chegar até os clientes e tem por objetivo mostrar-lhes a marca e o produto, procurando diferenciação perante o concorrente. Por sua vez, a capacitação do pessoal passa por manter a capacidade produtiva e possibilitar a inovação, o que ocorre por meio do treinamento em novos equipamentos e processos, além de ser uma forma de evitar acidentes e reduzir desperdícios.

A seção seguinte dá início à discussão da estrutura da indústria de joias de Guaporé, a partir da percepção dos entrevistados, sob a ótica das cinco forças competitivas de Porter (1986, 1991, 2004) e dentro do que sugere o modelo ECD.

4.4 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA DE JOIAS DE GUAPORÉ

Na intenção de compreender como está estruturada a indústria de joias de Guaporé, os questionamentos foram direcionados para uma compreensão mais adequada da percepção dos participantes em relação à indústria em que estão inseridos. Nesse sentido, são abordados aspectos teóricos da estrutura segundo o modelo ECD sugerido por Scherer e Ross (1990), com ênfase para as cinco forças competitivas de Porter (1986, 1991, 2004), buscando posicionar a empresa no cenário macroeconômico nacional e internacional.

4.4.1 As Condições Básicas de Oferta e Demanda

Na concepção de Porter (1986, 1991, 2004) oferta e demanda são condições básicas que influenciam a estrutura de uma determinada indústria. Resumidamente, de um lado estão os

compradores, que demandam quantidades de um bem ou serviço que desejam e que podem comprar, enquanto, de outro lado, os vendedores ofertam quantidades de um bem ou serviço que desejam vender, tendo como um dos principais influenciadores o preço, que pressiona oferta e demanda para cima ou para baixo (PORTER, 1986; MANKIWI, 2009).

Sendo assim, iniciou-se a aplicação do instrumento de coleta de dados buscando identificar qual percentual da produção era destinado para o mercado nacional ou internacional, dando início à abordagem da oferta e da demanda na indústria de joias de Guaporé. As repostas foram diversas, contudo, pôde-se chegar a duas conclusões: as empresas procuram dar preferência para trabalhar em apenas um dos mercados, ou seja, ao se optar por trabalhar internamente boa parte da produção é vendida dentro do país, ou vice-versa, e; existe uma maior tendência por vender a produção internamente.

A opção por trabalhar apenas com um mercado é tida como uma forma de conseguir um planejamento, já que não é necessário trabalhar com variáveis distintas, que seriam encontradas se trabalhassem equilibradamente nos dois mercados. Por exemplo, ao trabalhar com o mercado internacional, há uma necessidade de observar as tendências da variação cambial, enquanto variáveis internas não necessitam de tanta atenção.

Dando sequência à discussão, a opção por vender quase toda a produção no mercado interno, escolha de pouco mais da metade dos entrevistados, foi apontada como a maneira mais segura de trabalhar, apesar da influência dos governos na economia. A concorrência interna também era considerada menor até pouco tempo, uma vez que havia menor participação da indústria asiática.

Ainda, foi questionado quanto às metas para exportação, e a maioria não tinha uma meta de exportação, justamente pela preferência em trabalhar no mercado nacional. Para aqueles que têm a maioria das vendas por meio de exportações, apenas uma superou a meta, e as demais ficaram abaixo. O motivo apontado é a crescente concorrência asiática e os problemas econômicos e políticos internos.

Dando sequência aos questionamentos macroeconômicos, a visão dos entrevistados é de que a tendência da indústria de joias é de estagnação ou contração. Não há uma perspectiva de crescimento no curto prazo, pois são muitos fatores externos que estão dificultando a retomada do crescimento. A estagnação foi apontada como algo positivo no momento, já que o interessante durante este período é, ao menos, manter a parcela de participação na indústria.

Ao tratar do mercado internacional, principalmente, dos países asiáticos, a questão quatro teve por objetivo abordar quais aspectos apresentam mais influência na indústria de joias. Os resultados deram origem à Tabela 5.

Tabela 5: Grau de Influência Exercida pelos Países Asiáticos na Indústria

| Características | Grau de Influência | | | | | Peso | Média Ponderada |
|-----------------|--------------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Preço | 1 | | | 1 | 5 | 30 | 4,29 |
| Custo | 1 | | | 1 | 5 | 30 | 4,29 |
| Qualidade | | 1 | 4 | 1 | 1 | 23 | 3,29 |

Fonte: Dados Primários.

Notadamente, preço e custo são os fatores de maior influência dos países asiáticos, informação complementada pela questão cinco, a qual procurou aprofundar o entendimento da influência dos asiáticos. Os principais motivos apresentados pelos entrevistados para que os asiáticos possam trabalhar com menor preço é o menor custo que possuem, muito por conta de uma menor tributação, baixo custo de mão de obra e desenvolvimento tecnológico.

Na percepção dos respondentes, a tributação proporciona maior poder de influência pelos países asiáticos, já que é considerada muito menor, na China em especial, do que sobre as empresas brasileiras. Isso torna o custo maior e, por consequência, o preço de venda elevado, como destacou o respondente da empresa E2: “os asiáticos possuem melhor tecnologia e equipamentos, mas a tributação é o maior problema, os asiáticos pagam poucos tributos, enquanto no Brasil a tributação é muito alta”.

Há uma pressão exercida pelos produtos substitutos produzidos nesses países, mas ressaltam que a qualidade das joias e dos folheados tem melhorado muito ultimamente, o que também começa a se tornar um problema. Algumas empresas começaram a importar parte do catálogo, pois o custo de aquisição já é menor que o custo para produzir aqui no Brasil.

No que diz respeito aos principais concorrentes, há uma divisão entre as empresas que têm preferência por competir internamente e as que trabalham mais no mercado externo. As empresas que competem mais dentro do país veem como concorrentes outras empresas de Guaporé e as empresas localizadas no município de Limeira, no Estado de São Paulo, conhecido como maior polo da indústria de joias no país. Para as empresas exportadoras, os principais concorrentes são oriundos dos países asiáticos em especial, com destaque para a China. Quanto aos produtos, todas as linhas têm concorrência em nível muito semelhante.

Relativamente a essa mesma discussão, buscou-se identificar os principais clientes e, novamente, foi possível identificar uma diferença na sua localização. Para as empresas atuantes no mercado nacional, a venda ocorre no país todo, com destaque para o Estado de São Paulo, onde se localiza a maioria dos compradores. As empresas exportadoras têm clientes no mundo todo, com maior volume de vendas para Estados Unidos da América, Mercosul e China, apesar da força competitiva dos chineses. De comum, pode-se perceber que as vendas são, em sua maioria, para distribuidores. As vendas locais visam apenas a atender o turismo de compras do Município de Guaporé e dar maior visibilidade à marca.

Por fim, os principais fornecedores localizam-se no Estado de São Paulo ou possuem representações em Guaporé. Algumas empresas têm importado semijoias prontas da China, quando o custo é mais conveniente com os objetivos da empresa. Para os que possuem produção verticalizada, há aquisição de todos materiais; para os que dão preferência a manter apenas a ourivesaria, a compra se dá do produto acabado, ou fundido, além do ouro, obviamente, para o processo do banho.

Na sequência, indagou-se a respeito da verticalização da produção, se havia vantagem em manter tal formato. A maioria dos respondentes não vê vantagem em trabalhar com a produção verticalizada, pois entendem que o custo é maior e exige grandes investimentos em estrutura. Contudo, são unânimes em manter a última etapa do processo produtivo, a ourivesaria. Assim, cresce o número de terceirização da maior parte do processo, como citou o gestor da empresa E1: “para ter todas as etapas, necessitaria ter o triplo da estrutura atual. Entendo que as empresas que trabalham todas as etapas tendem a sentir de maneira mais aguda os efeitos da crise”.

Aos que preferem trabalhar com a produção verticalizada, a motivação se dá pela busca de melhor qualidade e controle, não há uma confiança no trabalho entregue pelos terceirizados, além de que o controle torna-se praticamente impossível, de acordo com relatou o respondente responsável pela empresa E3, que é vantagem “devido a um melhor controle de qualidade. Terceirizados, apesar de menor custo, não permitem que se tenha um controle de qualidade adequado”.

As cinco forças competitivas de Porter passam a ser discutidas a partir da próxima seção, com o objetivo de continuar a busca por compreender a estrutura da indústria de joias de Guaporé.

4.4.2 A Influência do Poder de Barganha dos Fornecedores

Na concepção de Porter (1984), quanto menor o número de fornecedores, maior será a pressão que podem exercer sobre os preços e impactar consideravelmente no desempenho de uma indústria. Alguns fatores podem diminuir o poder dos fornecedores, tais como a importância dos clientes na composição de suas vendas, produtos substitutos satisfatórios e baixo custo de mudança (PORTER, 2004; MINTZBERG et al., 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; MANGRETTA, 2012).

Na indústria de joias de Guaporé, não há um consenso quanto ao poder de barganha dos fornecedores. As respostas foram diversas, não deixando claro qual o tamanho da pressão que os vendedores exercem. Uma explicação possível é que os entrevistados demonstraram maneiras de negociação diferentes. Há aqueles que têm preferência por pagamento à vista e com isso conseguem ter vantagens na negociação, enquanto outros entendem que os preços já estão ajustados e não é possível reduzir mais, razão pela qual acabam negociando pouco e trabalhando com o preço do fornecedor. A qualidade do material foi levantada como uma força dos fornecedores na negociação.

Também se percebe que, com a entrada dos produtos substitutos de origem de países asiáticos, os fornecedores perdem um pouco do poder de barganha, apesar da concentração em poucas indústrias vendedoras. Nota-se que há pouco espaço para negociação e uma certa fidelidade das empresas da indústria para com seus fornecedores, pelo histórico de compras, garantia da entrega do produto e qualidade do material fornecido. Apesar do aparente baixo custo de mudança, os entrevistados mostraram-se mais seguros ao negociar com seus fornecedores tradicionais, e percebem-nos como parceiros que proporcionam melhor competitividade.

Nessa mesma discussão, buscou-se identificar alguns aspectos mais relevantes na percepção dos entrevistados, quanto ao poder de barganha dos fornecedores. Os dados obtidos são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6: Influência do Poder de Barganha dos Fornecedores

| Características | Poder de Barganha dos Fornecedores | | | | | Peso | Média Ponderada |
|---------------------------------|------------------------------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Melhor qualidade dos produtos | 1 | | | 4 | 3 | 32 | 4,00 |
| Melhores preços | | 2 | 2 | 3 | 1 | 27 | 3,38 |
| Melhores condições de pagamento | 2 | 1 | 1 | 4 | | 23 | 2,88 |

Fonte: Dados Primários.

Em uma breve análise, o poder de barganha dos fornecedores, na percepção dos participantes do estudo, que deu origem à Tabela 6, confirma o questionamento anterior, no qual se observou que a qualidade do material é uma das maiores forças dos fornecedores, pois preferem trabalhar com aqueles que podem fornecer melhor material, o que acaba definindo a qualidade do produto final. Os preços são outra força relevante, mas, conforme as respostas encontradas na questão anterior, os entrevistados entendem que já estão ajustados, não sendo possível nenhum vendedor oferecer alguma vantagem a mais nesse aspecto. As condições de pagamento não são vistas como força dos fornecedores, já que há predileção por pagamento à vista ou com prazo muito pequeno.

De um modo geral, apesar do considerável pequeno número de fornecedores, hoje, pode-se perceber que não possuem grande poder de barganha, pois se trata de uma indústria que apresenta certa estabilidade. Parece existir a sensação de que todos precisam contribuir para que a indústria como um todo se mantenha competitiva. A fala dos entrevistados leva a crer que os vendedores têm consciência da importância das grandes empresas da indústria de joias e procuram contribuir para um melhor desempenho.

A seção seguinte dá sequência à abordagem das cinco forças competitivas de Porter, desta vez observando o poder de barganha dos clientes.

4.4.3 A Influência do Poder de Barganha dos Clientes

A partir da literatura da administração estratégica, subentende-se que, quanto maior poder de barganha dos clientes, maior a tendência de preços menores, impactando no desempenho de uma indústria e acirrando a competitividade. Este poder dos compradores é tido como maior quando concorrentes oferecem produtos com pouca diferenciação ou quando os produtos substitutos oferecem qualidade semelhante com preço menor (PORTER, 2004; MINTZBERG et al., 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, MANGRETTA, 2012). Os

entrevistados entendem que a indústria apresenta pouca diferenciação, o que possibilita aos clientes comparar preços de vendedores diferentes. Essa situação se agrava com a entrada cada vez maior de produtos chineses, que proporcionam aos clientes preços normalmente menores.

Dessa forma, a negociação por melhores preços e, conseqüentemente, melhores prazos é a maior pressão exercida pelos clientes. Os prazos mais longos forçam a empresa a manter maior caixa, influenciando no planejamento financeiro da empresa também. Outro aspecto levantado pelos entrevistados é o volume de compras, que é utilizado para pressionar a redução de preços. O gestor da empresa E1 afirmou que “o poder de barganha dos clientes se dá mais através de pressão por melhores preços e condições de pagamento, contudo, sem redução do padrão de qualidade que já estão acostumados”.

Observa-se que não há um custo de mudança elevado para o cliente, facilitando a troca de vendedor. Assim, é necessário procurar fidelizar o cliente. Os respondentes entendem que os clientes mais tradicionais não trocam facilmente de empresa, criando um vínculo que mantém os negócios por mais tempo, gerando uma certa garantia de venda.

Por sua vez, foi possível um questionamento levantando dados quantitativos para aperfeiçoar o entendimento dos entrevistados quanto ao poder de barganha dos clientes. Os dados levantados estão expostos na Tabela 7.

Tabela 7: Influência do Poder de Barganha dos Clientes

| Características | Poder de Barganha dos Clientes | | | | | Peso | Média Ponderada |
|---------------------------------|--------------------------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Melhores condições de pagamento | | | 2 | 3 | 3 | 33 | 4,13 |
| Melhores preços | | | 2 | 4 | 2 | 32 | 4,00 |
| Melhor qualidade dos produtos | 1 | | 4 | 3 | | 25 | 3,13 |
| Melhor imagem da empresa | 3 | | 1 | 2 | 2 | 24 | 3,00 |
| Melhor distribuição | 2 | | 5 | | 1 | 22 | 2,75 |
| Melhor publicidade | 3 | 2 | 2 | | 1 | 18 | 2,25 |

Fonte: Dados Primários.

Os dados quantitativos apresentados na Tabela 7, a respeito da influência do poder de barganha dos clientes, confirmam as declarações dos entrevistados: melhores condições de pagamento e melhores preços são as pressões que os clientes exercem sobre as empresas. Há uma busca contínua por prazos mais longos e preços menores, impactando no planejamento e nas decisões dos empresários e administradores, condicionando, de certa forma, as escolhas

estratégicas. Trata-se da estrutura influenciando a conduta, tal qual sugere o modelo ECD proposto por Scherer e Ross (1990), também de acordo com o que defende Porter (1984).

Diante de tal contexto, os gestores responsáveis pelo processo de tomada de decisão nas empresas estudadas necessitam estar atentos ao preços trabalhados pelos concorrentes e procurar manter-se no mesmo nível, sem descuidar da qualidade do produto, que também é motivo de pressão por parte dos clientes. As barreiras de entrada a novos concorrentes são tema da próxima seção.

4.4.4 As Barreiras de Entrada a Novos Concorrentes

A possibilidade de novos entrantes em uma indústria é uma ameaça para as empresas que já estão estabelecidas, impactando em uma redução da fatia que cada um detém no mercado, na redução da lucratividade, a partir da diminuição dos preços, e no aumento dos custos, pois aumenta o poder dos fornecedores. Os participantes de uma indústria buscam criar barreiras que dificultem a entrada de novos integrantes ou, ao menos, reagir rapidamente para procurar reduzir a participação ou o tempo de vida desses entrantes. Isso é feito por meio de economia de escala e diferenciação do produto, acesso aos canais de distribuição, aumentando o custo de mudança. Outras barreiras são próprias da indústria, como o alto investimento inicial ou são barreiras externas, por exemplo, de política governamental (PORTER, 2004; MINTZBERG et al., 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Diante de tal questionamento, as opiniões foram um pouco distintas também, levando a crer que os participantes da indústria de joias de Guaporé têm uma percepção um pouco diferente das barreiras a novos entrantes. De comum, há o entendimento de que as barreiras são mais de ordem de política governamental, uma vez que existe atualmente um alto número de exigências ambientais que dificultam a adequação de novas empresas, criando um custo que torna a indústria pouco atrativa, assim como foi citado na empresa E1: “trata-se de uma indústria onde o ambiente de negócios cria uma dificuldade grande para os novos entrantes. São muitos concorrentes e muitas exigências por parte de órgãos reguladores que tornam o processos complexos, assim, entrantes não criam um grande interesse em investir”. Além da questão ambiental, existem normas impostos pelos governos que tornam o processo de entrada muito burocrático, demorado e caro.

Outra barreira citada por metade dos entrevistados é o alto investimento inicial, pois a indústria encontra-se em um estágio de tecnologia avançado, cujo equipamento possui custo

muito alto, afastando novos entrantes. Contudo, essa barreira é atenuada pela possibilidade de terceirização de parte do processo produtivo. Logo, pode ser feita a opção por manter apenas a última etapa, a ourivesaria, como boa parte das empresas estabelecidas já trabalha.

A fidelidade à marca é uma barreira cada vez com menos força, pois os clientes colocam condições de pagamento e menores preços, como principais motivadores de escolha no momento da compra. Portanto, se o novo entrante tem a possibilidade de trabalhar com preços baixos e proporcionar prazos longos, tem maior chance de se estabelecer a longo prazo.

Na intenção de aprofundar e confirmar as respostas fornecidas pelos entrevistados, foram levantados dados quantitativos, os quais estão expostos na Tabela 8.

Tabela 8: Barreiras Existente para a Entrada de Novos Concorrentes

| Características | Barreiras | | | | | Peso | Média Ponderada |
|--|-------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Políticas Públicas (legislação, regulamentação ambiental) | | | 1 | 4 | 3 | 34 | 4,25 |
| Concorrência | | | 3 | 3 | 2 | 31 | 3,88 |
| Custo do investimento inicial | | 2 | 2 | 1 | 3 | 29 | 3,63 |
| Custos variáveis no processo produtivo | | 2 | 2 | 2 | 2 | 28 | 3,50 |
| Ambiente de negócios (regulamentos comerciais, nacionais e internacionais) | | 1 | 4 | 1 | 2 | 28 | 3,50 |

Fonte: Dados Primários.

Novamente é possível perceber que os dados quantitativos confirmam as respostas já encontradas no questionamento anterior, e nota-se que as políticas públicas, que estão presentes tanto no modelo ECD sugerido por Scherer e Ross (1990) como no constructo teórico de Porter (1984), são vistas como a principal barreira a novos entrantes. É um indústria complexa, que utiliza muito material químico, portanto, está exposta a uma rígida legislação ambiental, além de regulamentos que são inerentes à atividade industrial em geral.

Além dessa pressão governamental, a competitividade já existente, principalmente, pelas empresas de grande porte que já estão estabelecidas e possuem marcas consolidadas, é tida como uma barreira que impede a entrada, ao menos de grandes empresas, limitando-se essa possibilidade de ingressar na indústria de joias limita-se a empresas de menor porte que, normalmente, não conseguem muita longevidade.

Ainda a esse respeito, o alto investimento inicial é considerado uma barreira razoável, que pode ser amenizada pela terceirização de parte do processo produtivo. Os custos variáveis também podem ser considerados uma barreira que dificulta a entrada de novos participantes da indústria. Os entrevistados entendem que os custos são altos e, como estão associados ao volume de produção, exigem um considerável volume de investimento.

Em seguida, foi perguntado sobre quais barreiras dificultam a competitividade no mercado internacional, e identificou-se que as empresas exportadoras encontram maior dificuldade de competir devido ao preço praticado, principalmente pelos países asiáticos. As empresas que competem somente internamente também percebem que essa pressão dos preços baixos atrapalha bastante os negócios.

O preço de venda praticado pelos concorrentes internacionais, em alguns casos, é equiparado ao custo de produção possível dentro do Brasil, prejudicando a competitividade das empresas brasileiras diante das asiáticas. Nesse sentido, buscaram-se dados quantitativos para confirmar as respostas dos entrevistados, e que estão apresentados na Tabela 9.

Tabela 9: Barreiras que Dificultam a Competitividade no Mercado Internacional

| Características | Barreiras | | | | | Peso | Média Ponderada |
|--|-------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Concorrência da Ásia | | | | 2 | 5 | 33 | 4,71 |
| Diversidade do produto ofertado | 1 | | 1 | 4 | 1 | 25 | 3,57 |
| Restrições do mercado importador (taxas, regulamentação sanitária) | | 2 | 1 | 2 | 2 | 25 | 3,57 |
| Produto sem valor agregado | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 23 | 3,29 |
| Qualidade do produto | 1 | | 4 | 1 | 1 | 22 | 3,14 |

Fonte: Dados Primários.

Nesse questionamento, ficou clara a percepção dos respondentes quanto à concorrência dos países asiáticos, em especial a China, pelos motivos já mencionados: menor custo de produção, que proporciona trabalhar com menores preços, apesar do menor valor agregado. Ressalta-se que um entrevistado não respondeu à questão por ter toda sua produção comercializada em território nacional.

Em toda indústria, há a possibilidade de produtos substitutos, tema que é abordado na seção seguinte.

4.4.5 A Influência dos Produtos Substitutos

É necessário mencionar que outra das cinco forças apresentadas por Porter (2004) é a pressão exercida pelos produtos substitutos. Tais produtos não possuem o mesmo nível de qualidade, porém, podem substituir os produtos originais. A pressão se dá, principalmente, por proporcionar preços menores, que acabam influenciando a escolha de compra dos clientes e obrigam as empresas participantes da indústria a reduzir preços, impactando no retorno e na lucratividade da indústria como um todo (PORTER, 2004; MINTZBERG et al., 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Na indústria de joias de Guaporé, foi citado como produto substituto a bijuteria, que não tem o mesmo valor agregado da joia, mas proporciona um bom retorno para os clientes, compensando a escolha. Algumas empresas, com a intenção de se defender da influência dos substitutos, estão optando por trabalhar com pedras sintéticas e com isso estabelecendo-se em nível intermediário, já que é possível reduzir custos e melhorar a competitividade.

Pode-se perceber, por meio das respostas, que os preços são apontados como a principal ameaça dos produtos substitutos, pois se trata de um produto visualmente muito semelhante, que oferece ganhos muito compensatórios. O problema se agrava diante do fato de que a qualidade apresentada pelos substitutos está melhorando gradativamente, sem que os preços se modifiquem na mesma proporção, o que oferece uma relação custo/benefício maior aos compradores. Contudo, os entrevistados ressaltam que as empresas que oferecem substitutos, as bijuterias, não conseguem oferecer a mesma garantia. Além disso, como a qualidade, muitas vezes, é bem menor, alguns clientes fazem a opção pelo substituto, mas acabam retornando no prazo médio de um ano. Na empresa E2, foi obtida a seguinte declaração: “bijuterias são produtos substitutos que tiram alguns clientes. Mas, como não oferecem a mesma estrutura e garantias, normalmente o cliente retorna em torno de um ano depois”.

Nesse sentido, a Tabela 10 organiza os dados que permitem uma melhor visualização da percepção dos entrevistados quanto à influência dos produtos substitutos na indústria de joias de Guaporé.

Tabela 10: Influência dos Produtos Substitutos

| Características | Barreiras | | | | | Peso | Média Ponderada |
|----------------------------------|-------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Melhores preços | | 1 | 1 | 4 | 2 | 31 | 3,88 |
| Melhor logística de distribuição | | 3 | 2 | 2 | 1 | 25 | 3,13 |
| Igual ou melhor qualidade | 1 | 2 | 3 | 2 | | 22 | 2,75 |
| Baixos custos de mudança | | 3 | 4 | 1 | | 22 | 2,75 |

Fonte: Dados Primários.

Os dados da Tabela 10 confirmam a preocupação com os melhores preços, que obriga a indústria a rever sua política de formação de preço de venda, na intenção de não perder parte do mercado para os produtos substitutos. A qualidade ainda não é considerada uma pressão muito forte, mas já passa a ser motivo de atenção por parte dos integrantes da indústria de joias.

Cabe ressaltar que as empresas que participaram desta pesquisa são consideradas de grande porte, portanto, conseguem manter um padrão de qualidade difícil de ser reproduzido por empresas menores e, principalmente, por fabricantes de substitutos. Também, são organizações que possuem uma marca consolidada e sinônimo de boa qualidade e garantia, assim, sofrem menos a influência dos produtos substitutos. Talvez, em empresas de menor porte, a realidade encontrada pudesse ser diferente, já que não possuem a condição de produzir grandes volumes, incorrendo em maiores custos e, provavelmente, não tenham uma marca consolidada.

A última das cinco forças competitivas de Porter abordada neste estudo é a rivalidade entre as empresas de uma indústria. A próxima seção apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação do instrumento de coleta de dados.

4.4.6 A Rivalidade entre as Empresas da Indústria de Joias de Guaporé

Na concepção de Porter (2004), a rivalidade entre as empresas de uma indústria é resultado das outras quatro forças competitivas básicas. A partir da análise das demais forças, é possível definir qual a intensidade da concorrência de qualquer indústria, ressaltando que sempre é possível observar níveis diferentes de competição de uma indústria para outra (PORTER, 2004; MINTZBERG et al., 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2011; MANGRETTA, 2012). Essa intensidade apresentada é o que

impulsiona a formulação da estratégia, tal qual sugere o modelo ECD, em que a estrutura influencia a conduta, neste caso, as escolhas estratégicas.

Ao serem questionados a respeito da competitividade na indústria de joias de Guaporé, metade dos respondentes posicionaram a concorrência no mesmo nível de sua empresa, enquanto a outra parte percebe a concorrência em um nível mais elevado. Isso em função de que os produtos, normalmente, apresentam qualidade e diversidade muito semelhantes, mantendo, assim, todos concorrem no mesmo nível. A indústria asiática está com uma qualidade que se aproxima cada vez mais, no entanto, oferecem preços menores.

Quanto ao nível de rivalidade percebido, os entrevistados têm a percepção de que encontra-se entre médio e elevado, isso porque há equilíbrio entre a indústria de Guaporé, a de Limeira, no Estado de São Paulo e boa parte das empresas estrangeiras, com uma competição mais agressiva por parte da indústria asiática. Conforme o respondente da empresa E6, “além de estar com a empresa instalada em um polo de joias no Estado, temos outro grande polo em São Paulo, e agora muitas empresas importando em grandes volumes”.

Nesse contexto, também foi questionado quanto à formação de parcerias e sua importância diante de um cenário que parece ser de grande competitividade. Os resultados estão apresentados na Tabela 11.

Tabela 11: Importância da Formação de Parcerias para a Competitividade

| Características | Importância | | | | | Peso | Média Ponderada |
|---|-------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores | 3 | 1 | | 2 | 2 | 23 | 2,88 |
| Melhoria na qualidade do produto | 3 | 1 | | 2 | 2 | 23 | 2,88 |
| Aquisição de conhecimento, tecnologias e desenvolvimento de pesquisas | 3 | | 3 | | 2 | 22 | 2,75 |
| Acesso ao mercado interno e externo | 4 | | | 3 | 1 | 21 | 2,63 |
| Aumentar o poder de barganha junto aos clientes | 3 | 2 | | 1 | 2 | 21 | 2,63 |
| Ampliar a distribuição no mercado interno | 4 | 1 | | 2 | 1 | 19 | 2,38 |
| Aumentar a competitividade da indústria nacional | 3 | 3 | | 1 | 1 | 18 | 2,25 |
| Criar barreiras para novos entrantes na indústria | 5 | 1 | | | 2 | 17 | 2,13 |

Fonte: Dados Primários.

Observando-se os dados apresentados na Tabela 11, pode-se concluir que a busca por parcerias se dá, principalmente, para aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores, melhoria na qualidade do produto e aquisição de conhecimento, tecnologias e desenvolvimento de pesquisas. Contudo, cabe ressaltar que, nas questões anteriores, ficou claro o alto nível de rivalidade entre as empresas da indústria de joias de Guaporé.

A maioria dos respondentes relatou que, apesar da existência de um Arranjo Produtivo Local (APL), as empresas não buscam parcerias com concorrentes, dando preferência por concorrer isoladamente. Entendem os entrevistados que é mais produtivo, ao se tratar de competitividade, manter um bom relacionamento com fornecedores e clientes do que com seus pares. Assim, pode-se deduzir que a Tabela 11 apresenta, de fato, as áreas em que as empresas buscam parcerias com fornecedores, e troca de informações com clientes para conseguir melhorar a competitividade.

4.4.7 Definição da Estrutura na Indústria de Joias de Guaporé

Tendo-se explorado a percepção dos integrantes da indústria de joias de Guaporé, a respeito da estrutura, pode-se chegar a algumas conclusões:

- a) Trata-se de um oligopólio em que, apesar da existência de um considerável número de empresas que competem no mesmo ambiente, parece que as decisões de um participante afetam as escolhas e os resultados dos demais, existindo uma certa influência nos preços praticados, também por existirem algumas barreiras à entrada de novos concorrentes (POSSAS, 1989; MARIOTTO, 1991; LABINI, 1984; MARSHALL, 1996; MANKIW, 2009);
- b) Na indústria de joias de Guaporé, há uma concorrência interna significativa, com as empresas competindo entre si, além de competirem com integrantes da indústria de joias de Limeira e com empresas asiáticas;
- c) As empresas asiáticas, em especial as chinesas, enfrentam uma carga tributária muito menor, em comparação com a tributação que empresas brasileiras convivem. O custo de produção também é menor nos países asiáticos e a qualidade dos produtos está evoluindo, sem que os preços subam na mesma proporção;

- d) Fornecedores estão trabalhando com preços ajustados e as empresas de Guaporé em sua maioria dá preferência por compras à vista. No entanto, a qualidade e os prazos de entrega parecem ser fatores que os vendedores utilizam na negociação. Ainda assim, a indústria apresenta-se estável, não há mudança de fornecedores e estes parecem dar preferência para os seus atuais clientes;
- e) Os clientes não são tão fiéis, sendo influenciados pelo menor preço, mesmo com alguma perda na qualidade, quando for interessante para seus negócios. Existe uma certa pressão na negociação por menores preços, devido ao fato de existirem muitos vendedores. Contudo, clientes tradicionais dão preferência pela garantia que as empresas conseguem proporcionar;
- f) As barreiras de entrada de novos concorrentes são, principalmente, o alto custo de investimento inicial, apesar de ser possível reduzir essa barreira pela utilização da terceirização de parte do processo produtivo. A normatização do poder público, em especial no que diz respeito às normas ambientais, é outro fator que dificulta a entrada de novas empresas. Trata-se de uma força externa, conforme previsto por Scherer e Ross (1990) e Porter (1991);
- g) Os produtos substitutos são principalmente as bijuterias com um preço mais acessível. Percebe-se, porém, que funcionam por pouco tempo, pois os clientes retornam para as joias por proporcionarem melhor qualidade e maior garantia. Observa-se que não são considerados de grande problema, apesar de atrapalharem os negócios por um determinado tempo;
- h) A rivalidade entre as grandes empresas na indústria de joias de Guaporé parece ser elevada, pois muitas empresas competem entre si, adquirindo material dos mesmos fornecedores, disputando os mesmos clientes, enfrentando produtos substitutos, mas principalmente concorrentes de Limeira e chineses, além dos entrantes que, mesmo por pouco tempo, acabam sendo parte da estrutura da indústria.

A próxima seção dá início à análise e à discussão das respostas obtidas a partir do questionamento quanto à conduta dos integrantes da indústria de joias de Guaporé, com ênfase às estratégias genéricas de Porter (1986, 1991, 2004), às estratégias de competição e cooperação de Mintzberg et al. (2006, 2010) e à estratégia de coopetição (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; DAGNINO; PADULA, 2002; WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015), sem deixar de obedecer ao modelo ECD sugerido por Scherer e Ross (1990).

4.5 A CONDUTA NA INDÚSTRIA DE JOIAS DE GUAPORÉ

Na concepção de Scherer e Ross (1990), a conduta está relacionada às ações que as firmas podem adotar a partir da estrutura estabelecida para competir em uma determinada indústria. Assim, podem também ser definidas como as estratégias que visam à sobrevivência de uma empresa e, ocasionalmente, aumentar a participação na indústria em que participam, buscando obter vantagem competitiva (PORTER, 1990, 1991, 2004).

Perante esse contexto, foi indagado aos respondentes qual o comportamento de suas empresas diante das opções disponíveis na ocasião da escolha da estratégia a ser adotada na indústria de joias de Guaporé. A partir do instrumento de coleta de dados adaptado de Mattos (2007), algumas categorias foram elencadas para o questionamento junto às empresas escolhidas para o desenvolvimento do presente estudo. Os resultados obtidos são analisados e discutidos a partir da seção seguinte.

4.5.1 Administração Geral das Empresas

Inicia-se a abordagem buscando identificar, na concepção dos respondentes, como visualizam as vantagens competitivas diante de seus concorrentes. Assim, os resultados obtidos estão organizados e representados na Tabela 12.

Tabela 12: Principais Vantagens Competitivas em Relação aos Concorrentes

| Características | Vantagens | | | | | Peso | Média Ponderada |
|--|-------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Imagem | | | | 4 | 4 | 36 | 4,50 |
| Experiência na indústria | | | | 5 | 3 | 35 | 4,38 |
| Qualidade dos insumos (matéria-prima) | | | 1 | 6 | 1 | 32 | 4,00 |
| Clima favorável à produção sem interrupção | | | 1 | 6 | 1 | 32 | 4,00 |
| Qualidade da mão-de-obra | | 1 | 1 | 5 | 1 | 30 | 3,75 |
| Logística e distribuição do produto (infraestrutura) | | | 3 | 4 | 1 | 30 | 3,75 |
| Custo de produção | | | 3 | 4 | 1 | 30 | 3,75 |
| Infraestrutura para exportação | 1 | | 2 | 3 | 2 | 29 | 3,63 |
| Burocracia na exportação | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 29 | 3,63 |
| Qualidade diferenciada do produto | | 1 | 2 | 4 | 1 | 29 | 3,63 |
| Mercado interno | 1 | | 3 | 2 | 2 | 28 | 3,50 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|----|------|
| Número de concorrentes no mercado externo | 1 | | 3 | 3 | 1 | 27 | 3,38 |
| Custo da mão-de-obra | | | 5 | 3 | | 27 | 3,38 |
| Juros altos e elevada carga tributária | 1 | 2 | | 4 | 1 | 26 | 3,25 |
| Política de incentivo à produção | | 3 | 2 | 2 | 1 | 25 | 3,13 |
| Preços do mercado internacional | 2 | | 3 | 2 | 1 | 24 | 3,00 |
| Número de concorrentes no mercado interno | 3 | | 1 | 2 | 2 | 24 | 3,00 |
| Política de incentivo à exportação | 2 | 3 | 2 | 1 | | 18 | 2,25 |
| Concorrência asiática | 4 | 1 | 2 | | 1 | 17 | 2,13 |
| Ambiente cooperativo entre as empresas da indústria | 3 | 3 | 2 | | | 15 | 1,88 |

Fonte: Dados Primários.

No que diz respeito às vantagens competitivas, a Tabela 12, que organiza as respostas dos participantes do estudo, demonstra que a imagem da empresa é considerada a principal vantagem competitiva diante de concorrentes, na concepção dos entrevistados. Esse dado vem ao encontro de uma das características das empresas selecionadas para este estudo, qual seja, justamente possuir uma marca consolidada na indústria.

Nesse mesmo sentido, a segunda característica considerada como vantagem competitiva é a experiência na indústria de joias, fruto de muitos anos de desenvolvimento do processo produtivo e de aperfeiçoamento da estratégia que possibilitou sobreviver durante tanto tempo em um ambiente de alta competitividade, como tem-se apresentado diante dos resultados obtidos neste estudo.

Ainda, a qualidade dos insumos apresenta-se como uma possível vantagem, o que confirma a ideia de que é importante uma boa relação de negócios com os fornecedores para garantir a entrega de material de melhor qualidade, resultando em um produto final com maior valor agregado, uma das condições para competir, principalmente quando não é possível trabalhar com preços semelhantes à concorrência asiática e produtos substitutos. A condição de produzir sem interrupção é outro fator o qual os respondentes destacam, pois, por se tratar de uma indústria consolidada, com acesso a material e mão de obra, sem depender de variações climáticas e outros fatores que poderiam impactar em uma interrupção da produção, é possível manter o processo produtivo contínuo, e com isso obtenção de uma produção em larga escala, tornando, realmente, a empresa mais competitiva.

Ainda, no contexto da administração geral da empresa, houve o questionamento a respeito da maneira como as partes interessadas influenciam na definição da estratégia. Os dados coletados deram origem à Tabela 13.

Tabela 13: Influência das Partes Interessadas na Definição da Estratégia

| Características | Influências | | | | | Peso | Média Ponderada |
|---|-------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Acionistas ou sócios | 1 | | | 1 | 6 | 35 | 4,38 |
| Organizações governamentais (as três esferas) | 1 | | 4 | 3 | | 25 | 3,13 |
| Clientes do mercado interno | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 23 | 2,88 |
| Clientes do mercado externo | 2 | 1 | 2 | 3 | | 22 | 2,75 |
| Sindicatos, Associações do setor | 1 | 3 | 3 | 1 | | 20 | 2,50 |
| Comunidade | 2 | 3 | 3 | | | 17 | 2,13 |
| Agentes financiadores | 4 | 2 | 2 | | | 14 | 1,75 |

Fonte: Dados Primários.

A partir da análise dos resultados encontrados, parece ficar evidente que a tomada de decisão quando o tema é a definição da estratégia empresarial está a cargo dos proprietários, segundo a percepção dos entrevistados. Há uma diferença muito grande, neste caso, para a segunda característica em nível de importância para os respondentes, que são as organizações governamentais. Presume-se que as decisões estratégicas são tomadas de acordo com a iniciativa e com os objetivos definidos pelos proprietários da empresa, sofrendo alguma influência por parte do Estado e de órgãos do governo, em razão da imposição de normatização de alguns processos a que as empresas da indústria de joias de Guaporé devem obedecer.

Nesse mesmo sentido, foi identificado, em questionamentos anteriores, que esta pressão se dá, principalmente, na área ambiental, a qual tem sido alvo de grande interesse dos governos, nas três esferas de poder. Como normalmente existem sanções que são impostas às empresas que não cumprem as normas, subentende-se que a definição da estratégia ocorre, também, a partir da observação dos regulamentos pertinentes à indústria de joias. A opinião dos clientes, principalmente do mercado interno, também é levada em consideração, porém, sem um peso tão grande quanto às características já citadas.

Ao serem questionados quanto à mudança da capacidade produtiva, nos últimos cinco anos, os entrevistados, com exceção de apenas uma empresa que fez opção por manter a mesma capacidade produtiva, responderam ter modificado a capacidade, por expansão ou diversificação, sendo que somente uma delas modificou por contração. Em complemento, a

questão 30 buscou explorar como ocorreu a mudança e o resultado obtido foi o investimento em equipamentos que permitiram manter a atualização constante de produtos e processos, como forma de melhor competir em uma indústria que exige inovação contínua. Um dos entrevistados, inclusive, construiu um prédio novo e contratou um número maior de funcionários. Por outro lado, a empresa que optou por reduzir a capacidade produtiva o fez devido à crescente participação da China e à recessão nos Estados Unidos da América, país onde possui muitos negócios.

A seção seguinte discute especificamente a administração estratégica das empresas, em especial, buscando identificar quais as estratégias que são adotadas na indústria de joias de Guaporé, na percepção dos entrevistados.

4.5.2 Administração Estratégica na Indústria de Joias de Guaporé

Estratégias competitivas visam a orientar a organização em cenários onde os concorrentes competem de forma mais agressiva, na intenção de superar os competidores, alcançando vantagem competitiva (PORTER, 1990; DYER; SINGH, 1998; MINTZBERG et al., 2006). Entretanto, estratégias competitivas consistem em alianças entre empresas cooperativas voluntárias, destinadas a alcançar vantagem competitiva para os parceiros (AXELROD, 1984; DAS; TENG, 2000; COHEN; RIOLO; AXELROD, 2001). Outra forma de interagir adotada pelas organizações tem sido conceituada como coopetição, pela qual se pode estabelecer uma relação vantajosa entre competidores, em que há cooperação e competição simultaneamente (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; BENGTSSON; KOCK, 2000; DAGNINO; PADULA, 2002; CHIN; CHAN; LAM, 2008).

Nesse contexto, buscou-se esclarecer quais as estratégias que as empresas estão adotando na indústria de joias de Guaporé e como se dá o processo de definição e de implementação das escolhas estratégicas adotadas. Assim, iniciou-se o questionamento na busca por descobrir se há uma área específica de estratégia na empresa, ao que apenas uma das oito empresas mantém um setor para cuidar da estratégia, composta pelo proprietário, por sua esposa e pelo gerente comercial.

Em complemento, foi perguntado quem define a estratégia da empresa e a análise das repostas evidenciou que o proprietário é quem tem a palavra final, mas, em metade das empresas, é assessorado por uma equipe administrativa que auxilia na análise das opções e contribui significativamente para a tomada de decisão. Como exemplo, na empresa E2, “O

proprietário é quem dá a palavra final. Contudo, conta com o auxílio e a opinião dos funcionários da área administrativa”. A partir das respostas obtidas, descobriu-se que não há a adoção formal da estratégia, ou seja, não existe um planejamento estratégico formalizado nas empresas participantes do estudo, com exceção de uma única empresa que mantém uma área específica para a estratégia na empresa, sendo que somente esta tem a prática de desenvolver e seguir um plano estratégico formalizado.

No que diz respeito ao posicionamento estratégico, observando-se as respostas, entende-se que a maioria dos respondentes têm a percepção de que mantém um bom posicionamento estratégico, mas por motivos diversos. A partir da análise, surge algum destaque para a fidelização dos clientes, citado por duas empresas; e à força da marca no cenário em que competem. A diversificação do produto e a agilidade em atender às demandas da moda também foram citadas. Um dos entrevistados afirmou que o posicionamento é médio, pois são muitas variáveis para tentar controlar.

Ao tratar do tipo de estratégia adotada, todos os respondentes apontaram a escolha de estratégias competitivas, não havendo nenhuma resposta que aponte o interesse em optar por estratégias cooperativas e, por consequência, estratégias de coopetição. Alguns dos entrevistados citaram que, apesar da existência de um Arranjo Produtivo Local (APL), não há resultados objetivos a partir de suas ações desenvolvidas e as empresas acabam competindo isoladamente, daí a necessidade de trabalhar com estratégias competitivas.

Da mesma forma que a escolha do tipo de estratégia de mostrou igual diante das respostas obtidas, a **estratégia de nível de negócios integrada de liderança em custos e diferenciação** foi escolha unânime por parte dos entrevistados, o que confirma a preferência, na concepção das empresas participantes do estudo por estratégias competitivas na indústria de joias de Guaporé.

Percebe-se que se trata realmente de um ambiente extremamente competitivo, onde empresas locais concorrem entre si, sem considerar a formação de alianças, e enfrentam um ambiente de negócios externo, também de grande competitividade com empresas de Limeira, no Estado de São Paulo e, principalmente, com empresas asiáticas, com destaque para as chinesas.

Com relação à implementação da estratégia definida, as respostas foram diversas. Contudo, é possível identificar alguns pontos comuns entre as empresas participantes do estudo. A diversificação é vista como uma exigência da indústria de joias, pois as tendências mudam

rapidamente, tornando a busca por produtos diferentes e que proporcionem um valor agregado maior ao cliente, uma constante no dia a dia empresarial. Assim, o *design* é visto como uma das principais etapas do processo produtivo, uma vez que precisa ser ágil para acompanhar as tendências da indústria e para buscar inovar com modelos diferentes dos concorrentes. O respondente da empresa E2 afirmou que “a implementação se dá a partir do estabelecimento da estratégia, em conversas com os funcionários, para que eles entendam os objetivos da empresa”. E, na empresa E3, a resposta foi que “as peças que são elaboradas no *design* tem seu custo calculado e, caso não tenham um custo de acordo com a estratégia da empresa, são descartadas ou retornam para o *design* para adequação. Contudo, a diferenciação nunca é deixada de lado. Busca-se um equilíbrio entre custo e diferenciação”.

Esse processo torna-se mais preciso nas empresas que adotam a produção verticalizada, pois mantém o controle desta etapa e conseguem acompanhar o desenvolvimento de cada peça e coleção bem de perto, realizando os ajustes necessários e adequando aos objetivos da empresa. Para as indústrias que fazem opção por manter somente a última etapa do processo produtivo, esta pode-se tornar uma situação mais delicada, fazendo-se necessário estabelecer uma afinidade muito grande com os fornecedores para conseguir ter maior poder de decisão na definição dos modelos. Caso contrário, apenas se consegue seguir as tendências da indústria, da mesma maneira que os demais concorrentes.

No que se refere à estratégia de liderança em custos, para as empresas de produção verticalizada, a etapa do *design* é considerada como determinante para a composição do custo final do produto, já que é nela que se definem quais os materiais serão utilizados para se obter o produto final e quão complexo será o processo produtivo, e quanto tempo exigirá de mão de obra. Um entrevistado citou, inclusive, que, após a elaboração de cada modelo, calcula o custo de cada peça e aquelas que não estão de acordo com os objetivos da empresa são descartadas ou devolvidas para o *design* adequar às metas de custos estabelecidas. Já, as empresas que optam por trabalhar apenas com a última etapa, a ourivesaria, mencionaram que essa escolha é justamente para reduzir o custo total e, desta forma, tornarem-se mais competitivas.

Em resumo, observou-se que a diferenciação trata-se realmente de uma exigência, muito por parte dos clientes, que são influenciados por diversas mídias e têm acesso a produtos importados muito rapidamente. Em razão disso, são expostos a novidades constantemente, o que obriga as empresas da indústria de joias de Guaporé a buscar diferenciar o seu produto para conseguir ampliar a competitividade. Quanto à estratégia de liderança em custos, o maior influenciador é a competição com empresas, principalmente chinesas, que conseguem trabalhar

com custos menores e, por consequência, com preços de venda menores, tornando necessário reduzir e otimizar os custos para uma melhor condição de competitividade. Os produtos substitutos influenciam, também, pois normalmente são comercializados por preços menores e conseguem abranger parte do mercado.

A seção seguinte aborda a estratégia na administração de recursos humanos, com ênfase ao treinamento e desenvolvimento das pessoas.

4.5.3 Administração de Recursos Humanos

Ao se referir a um programa de desenvolvimento profissional, através da questão 41, houve uma divisão entre as respostas, não sendo adotado por metade dos entrevistados, enquanto que a outra parte mantém um programa de desenvolvimento. Contudo, não o tem formalizado, apenas trata como uma rotina da empresa proporcionar treinamento aos funcionários, na busca por melhorar o processo produtivo, reduzir desperdício de material e otimizar a utilização da mão de obra.

Nesse mesmo sentido, a forma como se realiza o programa de desenvolvimento, ou treinamento dos funcionários, alguns respondentes afirmaram não existir uma forma preferencialmente adotada. Outros realizam um levantamento das necessidades de treinamento e elaboração de plano de desenvolvimento individual, confirmando que o interesse principal é identificar possíveis melhorias nos processos, por meio do desenvolvimento das pessoas que os executam. A periodicidade com que se realizam os treinamentos é diversa, novamente confirmando que ocorrem quando necessário aos objetivos da empresa.

Assim, há uma empresa que, dentre outros treinamentos, proporciona cursos de inglês e espanhol, para facilitar a negociação com clientes de países estrangeiros, outra mantém o hábito de realizar reuniões semanais para discutir o melhorias no processo produtivo, auxílio financeiro para curso superior. De comum, percebe-se uma preocupação em relação ao treinamento para a utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), tanto para melhorar a satisfação dos funcionários, proporcionando mais segurança, como para atender às legislações trabalhistas. Há relatos de entrevistados de que nunca houve acidentes de trabalho em suas empresas, muito por conta dos constantes treinamentos.

Nesse aspecto, buscou-se identificar o impacto do treinamento nos funcionários das empresas da indústria de joias de Guaporé, na percepção dos respondentes deste estudo. Os dados encontrados estão organizados na Tabela 14.

Tabela 14: Impacto do Treinamento nos Funcionários

| Ações | Impacto do Treinamento de Funcionários | | | | | Peso | Média Ponderada |
|--|--|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Melhoria de ambiência organizacional | | | 1 | 3 | 4 | 35 | 4,38 |
| Melhoria da imagem | 1 | | | 3 | 4 | 33 | 4,13 |
| Melhoria na comunicação | | | 3 | 3 | 2 | 31 | 3,88 |
| Maior produtividade | | 1 | 1 | 5 | 1 | 30 | 3,75 |
| Menor número de acidentes / doenças ocupacionais | 2 | | | 2 | 4 | 30 | 3,75 |

Fonte: Dados Primários.

Ao observar os dados apresentados pela Tabela 14, a melhoria do ambiente organizacional parece provocar o maior impacto nos funcionários, a partir da percepção dos entrevistados. Subentende-se que, com os treinamentos, há uma melhora significativa no ambiente das empresas, pois, conforme citado em respostas anteriores, o desenvolvimento se dá principalmente a partir da identificação da necessidade, e por isso pode estar também indo ao encontro dos anseios dos funcionários.

Por outro lado, o menor número de acidentes e doenças ocupacionais apresentou pouco impacto, na concepção dos respondentes, ao contrário do que haviam citado anteriormente. Talvez, por não ocorrerem acidentes de trabalho, conforme relatado, não exista a percepção de melhora, portanto, pode não parecer de grande impacto.

4.5.4 Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria de Joias de Guaporé

Outro aspecto importante a ser abordado é a pesquisa e o desenvolvimento, que pode ter significado na definição da estratégia adotada. Nesse sentido, todos os respondentes afirmaram que o desenvolvimento de novos processos e, principalmente, de novos produtos existe, porém, de maneira informal, não havendo um plano formalizado. A pesquisa ocorre, na verdade, por meio da visualização das tendências e das necessidades apresentadas pelos clientes, em que a empresa procura adaptar o seu produto ou partir para o desenvolvimento de novidades, desde o processo de *design*. A área comercial busca junto aos clientes quais são as novas tendências, principalmente com clientes que podem ser considerados fidelizados.

Outro meio de pesquisar novos produtos é o contato com os fornecedores, que apontam quais são os novos produtos que a indústria está desenvolvendo. A partir disso, as empresas buscam adaptar a produção o mais rapidamente possível, para poder acompanhar as tendências

e não perder espaço, mantendo-se competitivas. Há uma atenção, também, para os meios de comunicação em massa, como a televisão, que muitas vezes acabam por lançar modas que são rapidamente absorvidas pelos clientes da indústria de joias

Ainda, a inovação em processos e equipamentos parte muito dos fornecedores, que acabam influenciando os investimentos das empresas para manterem-se atualizadas. Apesar de em alguns momentos os investimentos não serem aconselháveis, quando se trata de manter os equipamentos atualizados, a empresa busca sempre se adaptar.

Há ainda de se considerar a pressão sofrida pelos órgãos governamentais, por meio dos regulamentos, especialmente de ordem ambiental, pois se trata de uma indústria que utiliza muitos produtos químicos no processo produtivo, obrigando as empresas a adotarem medidas que previnam sanções por agressões ao meio ambiente.

Ao serem questionados sobre qual tipo de pesquisa é realizado na empresa, os entrevistados citaram a diferenciação do produto, o reaproveitamento de resíduos, a redução de custos operacionais, reaproveitamento de água, e a minimização dos impactos ambientais do processo produtivo como áreas prioritárias.

De certa forma, percebe-se que não há uma área específica da empresa para pesquisa e desenvolvimento, de acordo com os entrevistados, seja de produtos ou processos. No entanto, todos buscam alguma forma de acompanhar as tendências da indústria, sob pena de perderem competitividade, por se tratar de uma indústria em que a busca por inovações por parte dos clientes é constante. Os fornecedores, por outro lado, pressionam as empresas, influenciando o lançamento de novos modelos e equipamentos que modificam o processo produtivo. Logo, trata-se muito mais de um procedimento em razão do qual as empresas se veem obrigadas do que uma iniciativa voluntária. Os respondentes que preferem adotar a produção verticalizada poderiam destinar esforços para pesquisar novos produtos, mas acabam agindo como os demais participantes da indústria.

Produção e operação normalmente são definidas a partir da escolha da estratégia adotada. Portanto, trata-se de um tema que precisa ser abordado. A discussão acerca dessa área está apresentada na seção seguinte.

4.5.5 A Estratégia na Produção e Operação

O processo produtivo, muitas vezes, é definido a partir da escolha da estratégia que a empresa irá seguir. Por isso, a forma como a empresa opera deve estar alinhada com o mesmos propósitos e objetivos. Por outro lado, algumas limitações podem influenciar a definição da estratégia, por exemplo, a dificuldade de acesso a determinados materiais ou a falta de mão de obra qualificada, dentre outros, o que pode comprometer a qualidade do produto final e os resultados pretendidos pelos gestores.

Nesse sentido, para iniciar a abordagem, foi questionado quanto à dificuldade de acesso a matérias-primas e insumos por parte das empresas participantes da indústria de joias de Guaporé. Os dados obtidos são expostos na Tabela 15.

Tabela 15: Dificuldades na Aquisição e Acesso à Matérias-Primas

| Dificuldades | Grau da Dificuldade | | | | | Peso | Média Ponderada |
|---------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Barreiras tributárias | | | | 4 | 4 | 36 | 4,50 |
| Altas taxas de juros/variação cambial | 1 | | | 2 | 5 | 34 | 4,25 |
| Burocracia na importação | 1 | | 3 | 2 | 2 | 28 | 3,50 |
| Infraestrutura das estradas | 2 | | 2 | 2 | 2 | 26 | 3,25 |
| Custo do frete | 1 | 3 | 2 | 2 | | 21 | 2,63 |
| Custo de armazenagem | 3 | 5 | | | | 13 | 1,63 |
| Barreiras sanitárias | 7 | | | 1 | | 11 | 1,38 |

Fonte: Dados Primários.

Uma reclamação recorrente dos participantes em diversas respostas no decorrer desta pesquisa, a carga tributária a que estão expostas as empresas da indústria de joias, parece criar dificuldades que prejudicam a competitividade, mesmo antes do início do processo produtivo, quando ainda se está em busca dos materiais necessários à produção. A tributação é vista como um custo muito oneroso, que impacta de maneira expressiva na composição do custo do produto acabado e, conseqüentemente, na formação do preço de venda.

Dentro desse contexto, como a liderança em custos é uma das principais estratégias eleitas pelas empresas para competir nesta indústria, a tributação acaba por prejudicar a busca por vantagem competitiva, criando uma barreira impossível de ser modificada em curto prazo, por tratar-se de um fator externo. Ao se tratar de competir internacionalmente com empresas de outros países, que não precisam lidar com um carga tributária tão elevada, esta barreira se

agrava, exigindo um esforço maior por parte das empresas participantes da indústria de joias de Guaporé.

Em se tratando de competir com empresas estrangeiras, em especial de países asiáticos, as altas taxas de juros e a variação cambial têm sido percebidas pelos entrevistados, como um problema que dificulta a aquisição de materiais para a produção, isso porque algumas matérias-primas são importadas, e, por isso, podem ter seus preços oscilando de acordo com a variação do valor das moedas estrangeiras, o dólar e o euro, que são utilizadas na negociação. A burocracia enfrentada na importação é outra barreira que pode prejudicar a aquisição de materiais, causando demora no recebimento e elevando os custos com logística.

Apesar de não existir uma política de qualidade formalizada nas empresas participantes deste estudo, todos afirmaram manter algum controle de qualidade na produção, procurando entregar para o cliente um produto fora do padrão esperado e evitar o retrabalho, o que implicaria maiores custos. Percebe-se que, dentro de uma ideia de adotar a diferenciação como estratégia para competir, o cuidado com a qualidade do produto deve ser uma constante nas empresas.

Ainda, nesta mesma discussão, foi mencionado que, por se tratar de uma indústria muito competitiva, o controle de qualidade é uma necessidade para, ao menos, manter o mesmo nível em que os demais competidores estão produzindo. Há alguma pressão por parte de órgãos governamentais, por exemplo, no que diz respeito ao controle da utilização e do tratamento da água utilizada na produção, dentre outras normatizações, que, se não forem cumpridas podem implicar sanções financeiras.

Ao ser questionado o grau de controle de qualidade adotado pelas empresas integrantes da indústria de joias de Guaporé, a concepção dos participantes está compilada no Tabela 16, que permite aprofundar o entendimento acerca do tema.

Tabela 16: Grau de Controle de Qualidade

| Itens de Controle | Grau de Controle de Qualidade | | | | | Peso | Média Ponderada |
|-----------------------|-------------------------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Produto final | | | | 2 | 6 | 38 | 4,75 |
| Matéria-prima | | | | 4 | 4 | 36 | 4,50 |
| Insumos | | | 1 | 4 | 3 | 34 | 4,25 |
| Ruídos | | 1 | | 3 | 4 | 34 | 4,25 |
| Água | | 1 | 1 | 3 | 3 | 32 | 4,00 |
| Emissões atmosféricas | 1 | | | 4 | 3 | 32 | 4,00 |
| Efluentes líquidos | | 4 | | | 4 | 28 | 3,50 |
| Resíduos sólidos | 2 | 2 | | | 4 | 26 | 3,25 |

Fonte: Dados Primários.

A partir da análise das médias calculadas, nota-se uma elevada preocupação com a qualidade, implicando, com isso, um rigoroso controle, em especial, no que se refere ao produto final. Essa constatação confirma a afirmação de que o produto entregue ao cliente deve manter um bom nível de qualidade, como forma de melhorar a competitividade da empresa a partir da melhora na imagem e da visibilidade da marca e da entrega de um produto com maior valor agregado ao cliente, consequência da opção por adotar a estratégia de diferenciação.

Essa busca por alta qualidade do produto final passa, obviamente, por um controle dos materiais utilizados, para que possibilitem às empresas atingir este objetivo; caso contrário, não seria possível. Assim, há uma preocupação com o controle de qualidade dos insumos adquiridos, para que mantenham o padrão necessário à produção de produtos que atendam à exigência da indústria de joias.

Os demais itens questionados receberam pontuação elevada também, confirmando a preocupação com o meio ambiente, através de uma atenção à utilização de recursos naturais e à destinação dos resíduos, seja por se tratar de uma exigência legal imposta por órgãos governamentais, seja para um considerável melhora na imagem da empresa. Contudo, não se trata de uma exigência dos clientes, tanto que nenhuma empresa tem algum selo de boas práticas. Apenas um dos entrevistados comentou ter possuído ISO 9001, mas, como não trazia nenhum benefício adicional, considerou que se tratava de uma despesa que não seria interessante manter.

Mesmo havendo o interesse claro por controle de qualidade, o mesmo não ocorre nos parceiros, pois, segundo afirmações dos entrevistados, é difícil manter o controle sobre o serviço prestado nas terceirizações de etapas do processo produtivo. Aliás, essa é uma queixa dos entrevistados ao se referirem aos processos terceirizados. As empresas que adotam produção verticalizada não sofrem tanto os efeitos dessa falta de controle, pois buscam muito pouco terceirizar a produção, apenas quando necessário.

Assim como foi questionado quanto às dificuldades no acesso às matérias-primas, a distribuição do produto acabado também foi alvo de interesse deste estudo. A partir dos dados levantados, foi elaborada a Tabela 17.

Tabela 17: Dificuldades na Distribuição dos Produtos

| Dificuldades | Impacto | | | | | Peso | Média Ponderada |
|-----------------------------|-------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Barreiras tributárias | | | 2 | 1 | 2 | 20 | 4,00 |
| Burocracia na exportação | 1 | 1 | 1 | | 2 | 16 | 3,20 |
| Varição cambial | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 | 3,00 |
| Custo do frete | | 1 | 4 | | | 14 | 2,80 |
| Barreiras alfandegárias | 2 | | 1 | 1 | 1 | 14 | 2,80 |
| Infraestrutura das estradas | 1 | 1 | 3 | | | 12 | 2,40 |
| Taxas de juros | 3 | | | 1 | 1 | 12 | 2,40 |
| Barreiras comerciais (OMC) | 3 | | 1 | 1 | | 10 | 2,00 |
| Atrasos na entrega | 3 | | 1 | 1 | | 10 | 2,00 |
| Custo de armazenagem | 2 | 3 | | | | 8 | 1,60 |
| Infraestrutura dos portos | 4 | | 1 | | | 7 | 1,40 |

Fonte: Dados Primários.

A exemplo das dificuldades encontradas na aquisição dos materiais, na distribuição dos produtos o que parece mais preocupar os entrevistados também são as barreiras tributárias. Isso possibilita constatar que os encargos tributários são realmente de grande impacto na conduta das empresas na indústria de joias de Guaporé. Do mesmo modo, a variação cambial e a burocracia na exportação são dificuldades expressivas na opinião dos respondentes.

Novamente, pode-se concluir que a tributação seja um empecilho maior ao competir no mercado externo, devido à diferença de carga tributária a que as empresas nacionais e estrangeiras estão expostas. A variação cambial é benéfica quando a moeda nacional desvaloriza em relação à moeda estrangeira utilizada na negociação. Contudo, o inverso também é válido. Portanto, o que mais preocupa é a falta de uma política mais concreta por parte do governo, conforme citado em respostas a outros questionamentos, já que a empresa não consegue ter muita certeza dos ganhos que poderá obter. A burocracia encontrada no processo de exportação, além de elevar os custos logísticos, torna mais longo o prazo de entrega, o que implica uma redução da competitividade em relação às empresas estrangeiras.

O *marketing* é uma área de considerável importância nas empresas e, ao tratar de estratégia deve ser considerado tema imprescindível. A seção a seguir aborda como as empresas participantes do estudo percebem a importância do tema.

4.5.6 Estratégia Quanto ao Marketing

Ao dar início à discussão de como é tratado o *marketing* nas empresas integrantes da indústria de joias de Guaporé, na concepção dos participantes deste estudo, foi questionado quanto ao grau de exigência dos clientes, na busca por compreender como ele influencia na definição da estratégia. A partir dos dados obtidos, elaborou-se a Tabela 18, que dá uma visão mais precisa do tema discutido.

Tabela 18: Grau de Exigência dos Clientes

| Exigência dos Clientes | Grau de exigência | | | | | Peso | Média Ponderada |
|---------------------------------|-------------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Preço | | | | 4 | 4 | 36 | 4,50 |
| Cumprimento do prazo de entrega | | | | 4 | 4 | 36 | 4,50 |
| Qualidade do produto | | | 1 | 2 | 5 | 36 | 4,50 |

Fonte: Dados Primários.

Ao observarem-se os dados apresentados pela Tabela 18, evidencia-se um equilíbrio entre as opções disponibilizadas aos respondente, além de transparecer um alto nível de exigência, em que preço, prazo de entrega e qualidade do produto têm peso igual e demandam das empresas integrantes da indústria de joias de Guaporé um esforço consideravelmente grande para se atender aos clientes. Pode-se supor que, por existir na referida indústria um bom número de empresas e, ainda, o polo de Limeira no Estado e São Paulo, e com uma entrada cada vez maior de concorrentes estrangeiros, com destaque para as empresas chinesas, o cliente dispõe de muitas opções de compra, o que o leva a manter alto o nível de exigência.

Em uma indústria que, notadamente, a competição é acirrada, com produtos muito semelhantes e pressão de substitutos, a busca por um melhor preço parece evidente. Confirma, do mesmo modo, a opção de todas as empresas participantes deste estudo a escolha por uma estratégia integrada de liderança em custos e diferenciação, já que necessitam trabalhar com preço no mesmo nível dos demais competidores e somente conseguem se buscarem liderança em custos. No que se refere à diferenciação, com a semelhança na qualidade dos produtos, justifica a busca por oferecer um produto que proporcione maior valor agregado ao cliente, conseguindo manter-se neste cenário.

Da mesma forma, procurou-se questionar quanto ao impacto das reclamações dos clientes da indústria de joias. Os dados resultantes estão compilados na Tabela 19 e transmitem a percepção dos entrevistados.

Tabela 19: Impacto das Reclamações dos Clientes

| Itens de reclamações | Impacto | | | | | Peso | Média Ponderada |
|----------------------|-------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Preço | | | 2 | 5 | 1 | 31 | 3,88 |
| Prazo de pagamento | | 1 | 4 | | 3 | 29 | 3,63 |
| Qualidade | 2 | 1 | 3 | 2 | | 21 | 2,63 |
| Entrega | 5 | 1 | 1 | 1 | | 14 | 1,75 |

Fonte: Dados Primários.

Diante dos dados expostos na Tabela 19, as reclamações dos clientes parecem ter maior impacto nos preços praticados, na percepção dos entrevistados, juntamente com o prazo de entrega. Observa-se, no entanto, que não são índices tão altos. De qualquer forma, parece que tudo gira em torno dos preços, como tem-se tornado evidente desde o início da análise e da discussão dos resultados.

Talvez os índices moderados percebidos sejam consequência de as empresas já trabalharem com preços ajustados em um determinado limite, pois, mesmo em períodos de crise, parece existir um nivelamento e a estabilidade dos preços. A qualidade foi pouco lembrada neste questionamento. Do mesmo modo, entende-se que pode existir a percepção de que o nível de qualidade já está de acordo com as perspectivas dos clientes e suficiente para manter a competitividade.

Ao se questionar a competitividade no mercado internacional, apenas um respondente não opinou, justamente por comercializar toda sua produção no mercado interno. Os demais afirmaram que a tendência é continuar a busca por melhores preços e os concorrentes passarem a trabalhar com produtos que têm maior valor agregado.

Ainda nesta discussão, percebe-se que os entrevistados compreendem que os substitutos estão melhorando de qualidade sem que os preços se elevem tanto, tornando-se mais competitivos e as empresas chinesas, que sempre trabalharam apenas com preços muito baixos, agora passam a investir mais na qualidade dos produtos, modificando, de certa forma, a maneira como competem. Assim, as empresas estão procurando adequar-se a este cenário.

Contudo, ao se questionar como as empresas integrantes da indústria de joias de Guaporé estão competindo internacionalmente, todos os sete entrevistados que responderam opinaram que há atuação individual na comercialização, confirmando a prática de adotar apenas estratégias competitivas.

4.5.7 Definição da Conduta na Indústria de Joias de Guaporé

A partir da análise das respostas ao instrumento de coleta de dados, tem-se uma ideia da conduta adotada pelas empresas participantes da indústria de joias de Guaporé, na percepção dos respondentes e, assim, pode-se chegar a algumas conclusões:

- a) As empresas inseridas nesta indústria de joias vivem um ambiente de ampla competição, em que competem isoladamente, sem a intenção da criação de alianças entre si, utilizando-se exclusivamente de estratégias competitivas (PORTER, 1986, 1991; MINTZBERG et al., 2006). Algumas parcerias informais são encontradas com fornecedores, na busca por garantia no fornecimento de material, bem como os clientes participam do processo de pesquisa e de inovação, por meio do questionamento quanto às tendências;
- b) Ao tratar da administração geral da empresa, sob a ótica da competitividade (PORTER, 1986, 1991; COUTINHO; FERRAZ, 1993; MINTZBERG et al., 2006), observa-se que a tomada de decisão é de responsabilidade dos proprietários, sendo que em alguns casos é possível perceber a participação de membros da equipe administrativa. Outro aspecto observado é a ideia de que a imagem da empresa e a experiência na indústria são fatores considerados de vantagem competitiva, assim como uma certa preocupação com a qualidade dos materiais e da mão de obra;
- c) Não há, de um modo geral, a formalização de um planejamento estratégico nas empresas da indústria de joias de Guaporé. Apenas um dos entrevistados afirmou formalizar um plano. Apesar da existência de um APL, não há a intenção de utilizar estratégias de cooperação (AXELROD, 1984; NIELSEN, 1988; HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2012) e, ainda menos, estratégias de coopetição (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; BENGTSSON; KOCK, 2000; DAGNINO; PADULA, 2002). As empresas mostraram intenção de competir individualmente e adotar estratégias de competição, exclusivamente estratégia integrada de liderança em custos e diferenciação;

- d) Na administração de recursos humanos, observou-se que não há um plano de desenvolvimento dos funcionários, e os treinamentos normalmente são realizados de acordo com as necessidades identificadas pela empresa. A experiência dos colaboradores é considerada um motivo que passa segurança para os empresários;
- e) A pesquisa e o desenvolvimento ocorrem, principalmente, a partir da interação com os clientes, que indicam quais produtos gostariam de adquirir e as novidades que estão surgindo, as tendências da moda; e com fornecedores que, a partir de uma visão ampla, indicam produtos que podem ter boa aceitação. Além disso, existe uma pressão pelo desenvolvimento de novos métodos que possam reduzir o impacto ambiental, obrigando as empresas à adequação às normatizações. De certa forma, compreende-se que a inovação é conceito necessário ao se tratar de estratégia (SCHUMPETER, 1943; POSSAS, 1989; PRAHALAD; HAMEL, 1990), e observou-se ser um aspecto considerado de importância, na percepção dos participantes do estudo;
- f) No que diz respeito à produção e à operação, observou-se que a carga tributária é a maior barreira, tanto na compra de materiais como na distribuição do produto acabado, o que prejudica a competitividade, já que há menor peso dos tributos sobre empresas asiáticas;
- g) Quanto ao *marketing*, a maior exigência identificada a partir da aplicação do instrumento de pesquisa é quanto ao preço tanto como exigência por parte dos cliente como impacto das reclamações recebidas;
- h) A estrutura da indústria de joias de Guaporé parece influenciar significativamente a conduta adotada pelas empresas participantes, pois elas buscam se adaptar constantemente às pressões que a indústria impõe, conforme sugere o modelo ECD de Scherer e Ross (1990).

A seção seguinte aborda o desempenho na indústria de joias de Guaporé, a partir da percepção das empresas participantes deste estudo.

4.6 DESEMPENHO NA INDÚSTRIA DE JOIAS DE GUAPORÉ

O desempenho em uma indústria tanto pode ser medido individualmente, como da indústria como um todo, buscando parâmetros que evidenciem se o desempenho está

satisfatório, atendendo aos objetivos das empresas, bem como se a indústria apresenta resultado esperado pelos participantes. Alguns fatores podem ser considerados como medida de desempenho, sendo que diferentes modelos podem utilizar diferentes medidas. O estudo aqui presente, buscou, no modelo sugerido por Scherer e Ross (1990) e adaptado por Mattos (2007) os parâmetros que podem ser considerados como medida de desempenho na indústria de joias de Guaporé.

Nesse sentido, dando início à análise das respostas obtidas, no que diz respeito à produtividade e à eficiência, observou-se que, de um modo geral, o desempenho é acompanhado por meio de indicadores de desempenho econômicos e financeiros. Há um cuidado por parte da maioria das empresas respondentes quanto ao resultado econômico e à situação financeira da empresa, sendo que, quando apresenta alterações, busca-se identificar onde pode ser trabalhado para melhorar o desempenho.

De outra forma, não existem medidas específicas para acompanhar a produtividade da empresa, de acordo com os respondentes. A maioria afirmou que esse acompanhamento se dá, principalmente, por meio da observação da produção total e, quando esta apresenta redução, são tomadas medidas que visem, ao menos, a recuperar a produção anterior. O entrevistado da empresa E8 apontou “que a produtividade é medida individualmente, por setor, através da utilização de planilhas”.

Outra observação pertinente é quanto à utilização da capacidade produtiva, que apresenta certa ociosidade no momento, devido à oscilação da demanda. O motivo principal apontado é a crise econômica e a concorrência de empresas asiáticas, que têm menor custo de produção, por motivos já mencionados.

Foi questionado a respeito da política de investimento em inovação das empresas, buscando identificar como ocorre o desenvolvimento de novos produtos e processos. De acordo com a opinião dos respondentes, a inovação se dá muito mais por exigência da própria indústria, tanto no que diz respeito a produtos como a processos.

Identificou-se que a pressão por inovação de produtos se dá por parte dos clientes, que, nesta indústria, buscam novidades e acompanham tendências da moda. Em razão disso, a empresa precisa dar uma resposta rápida e o processo de *design* tem função muito importante nesta atividade, necessitando reagir rapidamente, pois, como indicou o respondente da empresa E8, “a moda se altera muito rápido, o cliente busca algo novo e logo muda novamente, assim, se não produzir logo, perde a oportunidade”.

Diante desse contexto, as empresas ficam atentas às novidades, também, através de mídias como a internet, em *sites* e *blogs* especializados que mantêm atualizações constantes e podem indicar uma oportunidade de lançar um produto novo, muito rapidamente, impactando no desempenho da empresa.

Ainda, os processos são atualizados, principalmente, por meio de fornecedores que mantêm as empresas informadas quanto às novidades em equipamentos necessários para a produção dos novos produtos. Nesse aspecto, as empresas chinesas parecem estar investindo muito em novos processos que, além de melhorar a qualidade dos produtos, reduzem ainda mais os custos de produção.

Subtende-se que essa busca por manter-se atualizado, na opinião dos participantes deste estudo, é importante no sentido de que mantém a empresa competitiva e impacta no desempenho em toda a indústria de joias de Guaporé.

A utilização da mão de obra é outro recurso que foi investigado na busca por compreender o desempenho das empresas inseridas nesta indústria. Dessa forma, observou-se que as empresas não possuem um controle específico de ociosidade de mão de obra, mas acompanham os níveis de produção mensal e, a partir desses controles, tomam decisões de produção. Foi relatado que a maioria dos funcionários das empresas participantes do estudo possuem larga experiência e a produção não tem oscilado por conta da mão de obra, mas por exigências da indústria.

Nesse sentido, o comprometimento dos funcionários parece de importância para atender à produção que a empresa pretende manter, de acordo com o objetivo para cada momento. O respondente da empresa E7 afirmou que “em períodos em que existiria ociosidade, a ordem é produzir produtos de maior saída, para pronta-entrega e venda na loja da empresa”. Subentende-se que a produção tem sido definida mais pela influência da indústria do que pela pretensão da própria empresa.

Dando sequência ao entendimento do desempenho da indústria de joias de Guaporé, foi questionado quanto ao desperdício de materiais utilizados na produção, em que se constatou que a perda de materiais é mínima, ocorrendo raramente e em pequenas quantidades. Esse fato ocorre devido ao grande controle e acompanhamento que existe junto ao processo produtivo, com a utilização de planilhas e gráficos que visam a mensurar e a corrigir o mais rapidamente possível qualquer equívoco na produção.

O principal motivo citado por todos os respondentes desta pesquisa foi o alto custo dos materiais, pois se trata-se de metais com grande valor de mercado, principalmente o ouro e a prata. Dessa forma, qualquer desperdício além do aceitável pode implicar elevadas perdas para a empresa. A contribuição para o resultado é fundamental, segundo os participantes, pois a perda de materiais desse tipo implicaria uma redução significativa do resultado.

Também, observou-se que os estoques de materiais mantidos pelas empresas não são grandes, justamente para reduzir o investimento necessário neste ativo, exigindo menos recursos financeiros das empresas e melhorando, inclusive, a segurança com que trabalham. Este estoque considerado baixo é possível, pois os fornecedores conseguem entregar os materiais em curto espaço de tempo, não exigindo a compra de grandes volumes.

Ao se questionar quanto ao lucro obtido, se o mesmo estaria de acordo com os objetivos dos proprietários, de um modo geral, notou-se que todos buscam maximizar os resultados. Contudo, a maioria dos entrevistados percebe que o momento econômico não está favorável fazendo com que as metas não sejam plenamente atingidas. Assim, há a necessidade de se adequar os objetivos à realidade em que a indústria se encontra e trabalhar para buscar melhorar o desempenho sempre. Dois dos respondentes manifestaram-se de maneira pessimista, não vislumbrando uma melhora no cenário em curto prazo.

Como forma de controle dos resultados, foram citados os relatórios contábeis como fonte de informação, que permitem ter maior clareza quanto ao lucro obtido em relação ao esforço realizado. O respondente da empresa E8 afirmou que “tem um cuidado especial com o ativo circulante, pois trata-se de contas que podem se transformar em dinheiro mais rapidamente”, com especial atenção aos estoques, pois entende que não devem-se manter muito altos.

Nesse mesmo sentido, todos entendem que o investimento realizado já está amortizado e a estrutura está consolidada. Assim, os lucros proporcionados pelas empresas encontram-se de acordo com o investimento, apenas sendo necessário um maior cuidado com novas aquisições de equipamentos. Também, percebeu-se que, na opinião dos participantes do estudo, o momento da economia do país tem prejudicado os resultados de maneira significativa.

Dando sequência aos questionamentos quanto ao desempenho da indústria de joias de Guaporé e diante do modelo ECD sugerido por Scherer e Ross (1990), a estabilidade econômica da própria indústria, especificamente, e da economia, de um modo geral, foi abordada, ao que se observou a opinião dos respondentes é que há uma oscilação muito grande no momento,

fazendo com que não exista muitas certezas. Assim, parece um período em que a busca por sobrevivência na indústria seja o mais importante, para depois pensar em crescimento e maiores ganhos.

Entendem os respondentes que os governos têm criado dificuldades para as empresas, tornando maior o custo de produção, principalmente pelo aumento de tributos, que já são um ponto negativo, prejudicando de maneira significativa a competitividade da indústria em relação às empresas asiáticas.

Trata-se de um momento de cautela. Portanto, é necessário ter muita atenção nas decisões tomadas, para não colocar em risco a continuidade da empresa, principalmente aquelas que enfrentam mais a concorrência internacional.

Observam-se, nas respostas obtidas dois fatos de estão de acordo com a teoria abordada neste estudo:, o primeiro, a influência de um fator externo, ou seja, as políticas públicas que têm impactado na conduta, a tomada de decisão, e no resultado, aumentando o custo e prejudicando o resultado da indústria. Em um segundo momento, percebe-se que a conduta, ou as estratégias adotadas, tem sido influenciadora, significativamente, no resultado das empresas.

Após a observação dos aspectos do desempenho sugeridos no modelo de Scherer e Ross (1990), buscou-se identificar o nível de importância que apresentam para os participantes da indústria de joias de Guaporé. Os dados obtidos estão organizados na Tabela 20, para uma melhor visualização.

Tabela 20: Importância do Desempenho

| Desempenho | Grau de Importância | | | | | Peso | Média Ponderada |
|----------------------------|---------------------|-------|-------|-------|------------|------|-----------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo | | |
| Produtividade e Eficiência | | | 1 | 2 | 5 | 36 | 4,50 |
| Pleno Emprego | | | 2 | 2 | 4 | 34 | 4,25 |
| Progresso Tecnológico | | | 3 | 2 | 2 | 27 | 3,86 |
| Estabilidade Econômica | | | 3 | 2 | 2 | 27 | 3,86 |
| Retorno aos Acionistas | | | 4 | 3 | 1 | 29 | 3,63 |

Fonte: Dados Primários.

A seção seguinte apresenta, de forma resumida, o desempenho da indústria de joias de Guaporé, na percepção dos participantes deste estudo.

4.6.1 Definição do Desempenho na Indústria de Joias de Guaporé

Diante da análise das respostas obtidas, é possível chegar a algumas conclusões que corroboram com a abordagem teórica que sustenta este estudo. A seguir, alguns aspectos observados:

- a) A produtividade e a eficiência da indústria, um dos aspectos abordados pelo modelo ECD sugerido por Scherer e Ross (1990), são consideradas a medida de desempenho de maior importância para os participantes deste estudo, talvez por ser onde as empresas mantêm o maior controle, observando a produção e realizando ajustes, quando necessário;
- b) A inovação em produto se dá a partir da necessidade e da vontade do cliente por novidades, que são identificadas a partir do próprio cliente ou por da mídia especializada em moda, como *sites* e *blogs*, e a inovação em processo ocorre para atender às estas demandas e partem, principalmente, dos fornecedores de equipamentos. Deve-se lembrar que a inovação é considerada um aspecto importante ao se tratar de estratégia (POSSAS, 1989; PRAHALAD; HAMEL, 1990);
- c) O desperdício de materiais, apontado por Scherer e Ross (1990) como medida de desempenho, é quase inexistente, pois trata-se de metais de alto valor, como ouro e prata, que têm impacto considerável no resultado. Assim, são tomadas as precauções necessárias, além de um rígido controle de estoques. A ociosidade de mão de obra também é baixa, ocorre atualmente mais por uma redução da demanda, mas é compensada com o direcionamento da produção para produtos com maior saída;
- d) O lucro obtido, mais uma medida sugerida por Scherer e Ross (1990), também é apontado como uma forma de medir a vantagem competitiva por Barney e Hesterly (2011), e, atualmente, é considerado pelos participantes do estudo como abaixo da expectativa. Contudo, de acordo com a atual situação econômica, os respondentes entendem que não tem como manter metas muito altas, sendo necessário adaptar-se à realidade, buscando sobreviver na indústria momentaneamente, para buscar ganhos mais elevados posteriormente;

- e) A estabilidade econômica é outra medida de desempenho de uma indústria, na concepção de Scherer e Ross (1991). Assim, identificou-se que, neste momento, devido à oscilação da economia como um todo, que acaba impactando nos resultados, os participantes do estudo entendem que há muita instabilidade. O governo é tido como um dos principais influenciadores, de maneira negativa, com decisões que impactam no aumento dos custos, por meio da elevação de tributos e na redução do consumo;
- f) A conduta das empresas integrantes da indústria de joias de Guaporé, assim como a estrutura da qual fazem parte, tem influenciado o desempenho, que também sofre impactos externos das políticas públicas adotadas pelos governos, conforme sugere o modelo ECD de Scherer e Ross (1990).

A seção seguinte tem por objetivo resumir os resultados obtidos neste estudo, possibilitando uma visão ampla e confirmando que a teoria utilizada, ou seja, o modelo ECD proposto por Scherer e Ross (1990), é eficiente para explicar o funcionamento da indústria.

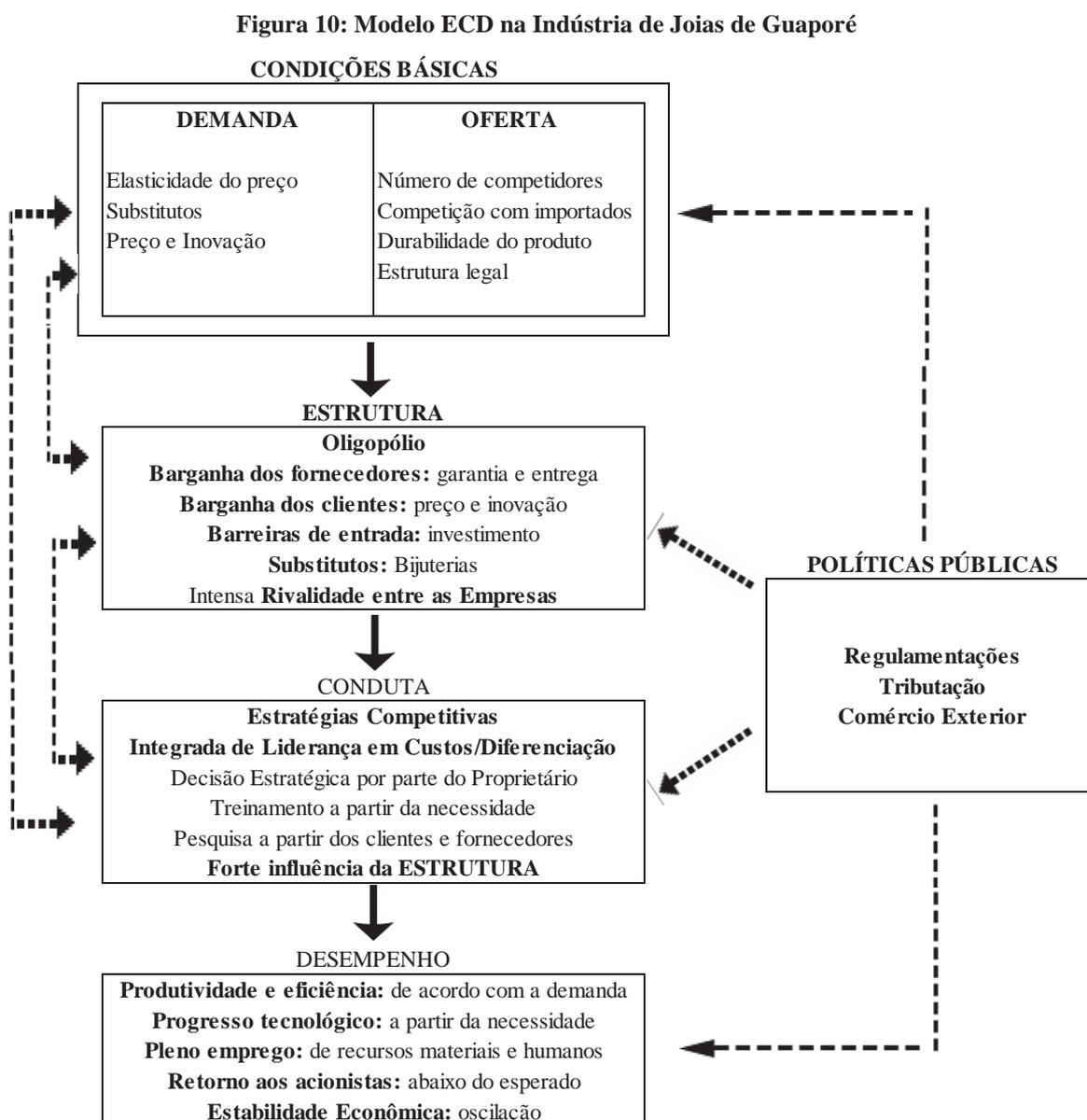
4.7 MODELO ECD NA INDÚSTRIA DE JOIAS DE GUAPORÉ

Parece claro que o modelo ECD tem a capacidade de explicar o funcionamento da indústria de joias de Guaporé e as relações existentes entre os participantes. Trata-se de um ambiente complexo em que existe uma competitividade que pode ser considerada alta, exigindo das empresas cuidado na escolha das estratégias para competir.

Quanto à estrutura, pode ser definida como uma indústria com considerável número de empresas, além de existir a competição com concorrentes do polo de Limeira e da Ásia, chineses principalmente, certo poder de barganha por parte de clientes e fornecedores, produtos substitutos que influenciam as decisões de compra e ameaça de novos entrantes facilitada pela terceirização de parte do processo produtivo, caracterização um ambiente de intensa rivalidade entre os participantes.

Essa pressão por parte dos clientes por preço e inovação pode ser entendida como influenciadora da escolha por parte das empresas pela estratégia a nível de negócios integrada de custos e diversificação. O mesmo pode-se dizer da rivalidade encontrada na indústria que acaba por impactar no processo de tomada de decisão.

O desempenho obtido pelas empresas e da indústria como um todo tem sido influenciado, portanto, pela estrutura caracterizada por de um ambiente competitivo e pela conduta preferencialmente de competição por parte dos participantes. Nesse contexto, a Figura 13, apresenta uma visão ampla da indústria de joias de Guaporé, dentro do modelo ECD.



Fonte: Elaborado pelo Autor, a partir de Scherer e Ross (1990).

Observa-se, na Figura 13, que realmente é possível compreender o funcionamento da indústria objeto deste estudo, o que pode ser comprovado pelo cumprimento dos objetivos propostos, percebido na análise das respostas obtidas a partir da aplicação do instrumento de coleta de dados.

Notamente, na estrutura são observadas as cinco forças competitivas de Porter, as quais foram evidenciadas pelos participantes no estudo. Da mesma forma, ao se referir à conduta, demonstrou-se, que há um preferência pela adoção de estratégias integradas de liderança em custos e diferenciação, pela competitividade encontrada na indústria e pela necessidade de constante inovação, também, pela busca em ofertar um produto com maior valor agregado. Quanto ao desempenho, evidenciou-se que o modelo ECD teve potencial para explicar as relações na indústria de joias e as influências da estrutura e conduta no desempenho das empresas integrantes.

No capítulo seguinte, as considerações finais têm o objetivo de analisar de forma crítica os resultados obtidos, bem como os objetivos atingidos e a maneira como vão ao encontro dateoria utilizada para fundamentar este estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui presente teve por objetivo buscar a compreensão, a partir da aplicação do modelo ECD sugerido por Scherer e Ross (1990), de como a estrutura da indústria de joias de Guaporé influencia a conduta dos participantes e esta, por sua vez, impacta no desempenho das empresas. Foi possível verificar que o modelo proposto tem a capacidade de explicar o funcionamento da indústria objeto deste estudo, pois os resultados apontam nesta direção, confirmando a competência do modelo.

A seção seguinte dá início à discussão das conclusões obtidas a partir da análise dos resultados e, após, as limitações do estudo e sugestões para trabalho futuros.

5.1 CONCLUSÕES

A competitividade é característica que, há muito tempo, tem sido exigida das empresas nas mais diversas indústrias. Difícil supor que uma organização possa sobreviver em cenários que, com o passar do tempo, têm-se tornado cada vez mais competitivos e complexos. O nível de competitividade exigido é diferente em cada indústria. Contudo, sempre é necessário que alguma estratégia seja adotada para que se atinjam os objetivos empresariais.

Nesse sentido, é possível conceber que, em uma indústria complexa, essa exigência, por ser competitiva, se amplie, fazendo com que as empresas vivam uma intensa disputa por participação e por ampliação de seu espaço diante de seus concorrentes e junto a seus clientes e fornecedores. Trata-se de uma permanente atenção à competitividade da empresa, no sentido de que qualquer descuido pode fazer com que os resultados não sejam atingidos, implicando, inclusive, a descontinuidade dos negócios.

Dentro desse contexto, a indústria de joias de Guaporé, a partir da observação dos resultados encontrados neste estudo, pode ser considerada de ampla competitividade, cujas empresas inseridas encontram muitos concorrentes dentro da própria indústria e ainda precisam enfrentar competidores da indústria de joias de Limeira, no Estado de São Paulo, considerada

o maior polo nacional, bem como a crescente participação de empresas asiáticas, em especial as chinesas, que, com custos menores, concorrem com preços difíceis de igualar.

Dessa forma, seria imprudente supor que uma empresa inserida nessa indústria poderia sobreviver sem a utilização de alguma estratégia, mesmo que de maneira informal, sem um planejamento estratégico propriamente dito. Claro que é necessário considerar o porte da empresa e os recursos disponíveis à implementação de qualquer decisão estratégica. Isso leva ao entendimento de que empresas de menor porte não consigam competir no mesmo nível que as maiores, existindo a entrada e a saída na indústria. Portanto, a opção por estudar empresas de grande porte permitiu compreender de maneira mais adequada como esses processos de escolha da estratégia e da implementação da estratégia adotada são realizados. Ainda, foi possível identificar as influências na definição da maneira como competir e os resultados obtidos a partir da conduta dessas escolhas.

Diante de tais considerações, o modelo ECD mostrou-se eficiente, pois permitiu compreender o funcionamento da indústria de joias de Guaporé e o comportamento dos seus integrantes. Deve-se ressaltar que as conclusões a que se chegou baseiam-se na percepção dos participantes da pesquisa. Logo, os resultados não podem ser generalizados, mas apontam para o que parece ser a realidade da indústria objeto deste estudo.

Assim, pode-se concluir que a estrutura da indústria de joias de Guaporé é composta por um número considerável de empresas que competem entre si e enfrentam a concorrência de empresas de outras indústrias de joias, implicando um ambiente de extrema competitividade, em que cada atitude deve ser bem pensada e as consequências da tomada de decisão impactam nos resultados e nos objetivos. A sobrevivência em um cenário como este só é possível a partir da escolha dentre as estratégias disponíveis, a adequada para competir, que torne viável o negócio e amplie os ganhos.

Observa-se que há a demanda por inovação constante de produto, pois se trata, também, de moda, e esta muda muito rapidamente. A influência da mídia faz com que os clientes tenham desejos diferentes e exige das empresas um constante acompanhamento das tendências para não perder oportunidades de negócios e, ao mesmo tempo, não produzir quantidades excessivas, evitando manter estoques muito altos que podem não ser convertidos em vendas.

No que diz respeito à oferta, nota-se que existe uma variedade muito ampla de produtos, pois são muitos modelos diferentes e, com a inovação constante, existe uma quantidade muito grande de opções aos clientes, de modo que é necessário manter um catálogo bastante amplo

para conseguir competir. O preço deve estar de acordo com o praticado na indústria sob pena de reduzir a competitividade da empresa, prejudicando os resultados.

Nesse sentido, percebeu-se que o cliente barganha muito o preço e a diversidade do produto, justificando as condições de oferta, havendo uma certa pressão por prazo de pagamento também, mas menos intensa. As empresas, de certa forma, ficam presas a essas condições impostas pelos clientes, apesar de não perceberem a força de seu poder de barganha, pois a indústria parece encontrar-se estável, neste aspecto, com preços ajustados e clientes relativamente fiéis.

Ao se observar o poder de barganha dos fornecedores, apesar de grande quantidade de empresas com quem podem negociar, não parece haver pressão por maiores preços. Talvez pelo fato de que a maioria das empresas trabalhe com pagamento à vista, sem a necessidade de prazos estendidos. Dessa forma, os fornecedores procuram utilizar a garantia e o tempo de entrega como fatores positivos na negociação. Também, nota-se uma certa estabilidade nas relações com os fornecedores, pois, devido ao longo tempo de atuação, já se criou um vínculo que torna a negociação um processo que ocorre naturalmente, não havendo muita barganha de nenhum dos lados.

Outra força competitiva observada- a barreira de entrada a novos competidores -, mostra-se de uma força maior ao tratar das políticas públicas, devido ao grande número de normatizações, principalmente, de ordem ambiental. Mas o que chama a atenção é o investimento inicial em equipamentos, já que implica valores considerados altos e com prazo de retorno longo. Contudo, a terceirização de parte do processo produtivo pode amenizar essa barreira, facilitando a entrada de novas empresas. Observou-se que as empresas integrantes da indústria têm uma tendência a também utilizar a terceirização para reduzirem os custos de produção, de certa forma com isso incentivando a utilização de parceiros e modificando a estrutura, de forma que facilita a entrada de novos competidores. Portanto, ao mesmo tempo em que buscam ser mais competitivos, tornam a indústria mais competitiva como um todo, podendo prejudicar os resultados individuais.

Quanto aos produtos substitutos, as bijuterias merecem um certo destaque, já que, em alguns momentos impactam nas vendas das empresas fabricantes de joias, o que não chega a ser um problema considerado muito relevante. Os consumidores de joias o fazem pela qualidade e pela garantia que o produto oferece. Logo, esses substitutos não podem copiar. E, como os preços parecem ajustados, também não seria um fator de decisão de compra para os clientes. Esses somente fazem opção por bijuterias em momentos que vislumbram lucros mais elevados

e se considerarem o cliente final, em situações que possibilitem uma satisfação suficiente. Mas as joias continuam sendo a preferência do consumidor.

De um modo geral, ao observar as cinco forças competitivas de Porter (1986, 1991), a rivalidade existente entre as empresas integrantes da indústria de joias de Guaporé pode ser considerada alta, em um cenário em que a concorrência tem-se tornado mais acirrada, principalmente pela crescente participação de empresas asiáticas, que possuem menor custo de produção e menor carga tributária. Essa competitividade toda parece forçar as empresas a tomarem decisões mais reativas do que proativas, pois não há muito tempo para pensar em como modificar o cenário, sendo mais urgente adaptar-se às pressões impostas pela indústria.

A pressão externa exercida pelos governos, principalmente através da tributação, tem influência significativa na indústria de joias de Guaporé, como observado neste estudo. Uma das principais reclamações é a diferença da carga tributária a que as empresas locais estão expostas em relação à tributação que incide sobre as empresas asiáticas. Esse fator torna o custo de produção mais alto e tem impacto considerável de maneira negativa na competitividade dos participantes da pesquisa. Os processos burocráticos por parte dos órgãos públicos são vistos como outro entrave, pois tornam mais demoradas e caras algumas negociações, como a aquisição de materiais importados.

Outra área de normatização governamental que tem exigido das empresas atenção é a questão ambiental. Existe uma crescente preocupação, tanto de governos como da comunidade, com o meio ambiente. Em razão disso, as normas parecem estar cada vez mais rígidas. Contudo, nessa área, as empresas parecem estar adequadas às exigências e entendem que esse cuidado impacta, também, na imagem da empresa.

Nesse aspecto, nota-se que a indústria parece não exercer maior pressão junto ao Estado em busca de melhores condições de competição, ficando sujeita às normas e aos regulamentos que, normalmente, prejudicam as empresas locais. Parece faltar mais união no sentido de buscar benefícios comuns que poderiam melhorar a competitividade diante de concorrentes asiáticos, já que, mesmo aqueles que não competem internacionalmente, precisam enfrentar os competidores de fora, que vêm atuar no país.

Ao observar a administração das empresas, constatou-se que o poder está centralizado nas mãos dos proprietários, embora exista participação da equipe administrativa. A falta de um planejamento estratégico formalizado pode prejudicar, de certa forma, o posicionamento

estratégico dos participantes da indústria, pois leva a crer que as decisões são de curto prazo, quando, ao pensar no longo prazo, as empresas poderiam influenciar mudanças na indústria.

A escolha por uma estratégia integrada de custos e diferenciação, a conduta adotada, parece ser consenso das grandes empresas da indústria de joias de Guaporé e uma imposição da estrutura, comprovando empiricamente a teoria sugerida pelo modelo ECD de Scherer e Ross (1990). Ao tratar de estratégia, não se observou a opção por cooperação. Apesar da existência de um APL, as empresas parecem preferir competir isoladamente. Talvez, alguns ganhos poderiam ser obtidos com a implementação de estratégias cooperativas, que poderiam ser incentivadas pelo APL, melhorando a competitividade das empresas de um modo geral.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoal tem ocorrido pela necessidade da empresa e não de forma programada, provavelmente por se tratar de mão de obra especializada e que parece ter pouca rotatividade. O *marketing* parece atender à ideia de criar e de manter uma marca forte na indústria, proporcionando a possibilidade de obter vantagem competitiva ao concorrer com empresas não consolidadas.

A pesquisa e a inovação de produtos e de processos têm sido definidas a partir das necessidades e dos desejos dos consumidores, mas a indústria asiática parece estar evoluindo consideravelmente nesse aspecto, melhorando a qualidade dos produtos sem que o custo de produção aumente, o que pode aumentar ainda mais a competitividade e exigir maior esforço das empresas de Guaporé para competir.

Ao se observar o desempenho das empresas integrantes da indústria de joias de Guaporé, constatou-se um cuidado maior com a produtividade e a eficiência, talvez por existir a percepção de que a manutenção do nível de produção adequado impacte nos resultados da empresa. A pesquisa e o desenvolvimento, que é outro aspecto do desempenho, segundo o modelo de Scherer e Ross (1990), se dá mais a partir da exigência do cliente, e há necessidade de resposta rápida às mudanças que ocorrem na moda e alteram os desejos dos consumidores.

A utilização dos recursos, tanto materiais como humanos, não apresenta desperdícios por parte das empresas. Os materiais utilizados são metais de alto valor, razão pela qual existe um controle para que não ocorram perdas, pois o impacto nos resultados seria bastante significativo, prejudicando o desempenho. Do mesmo modo, os estoques são mantidos baixos, para não implicar altos valores de investimento, uma prática que pode ser considerada adequada. A mão de obra não costuma apresentar ociosidade. Apesar de momentaneamente a

demanda ter sofrido certa retração, as empresas buscam adequar a produção para manter a produtividade nos mesmos níveis.

O lucro obtido pelas empresas está abaixo da expectativa ideal, pois se trata de um período considerado de crise. Em um cenário ideal, os lucros e a rentabilidade apresentariam melhores índices, segundo informado pelos respondentes. Contudo, os empresários entendem que, diante do atual contexto, a lucratividade tem-se apresentado de acordo com o momento e as metas têm sido ajustadas para não gerar uma expectativa que dificilmente seria atingida.

E, ao se tratar do cenário econômico em que as empresas estão inseridas, a percepção é de uma instabilidade que não permite às empresas o desempenho desejado. O principal influenciador nesse aspecto é o governo, principalmente, por meio do aumento da carga tributária, com impacto no custo de produção. Existe a visão de que já existe uma tributação demasiada, notadamente ao se comparar com empresas asiáticas. Nesse sentido, o ideal seria a redução e não o aumento de tributos. Parece que o mais adequado seria as empresas unirem esforços para fazer pressão para que o governo trabalhe no sentido de tornar a indústria mais competitiva.

Ao escolher o campo de estudos da competitividade, uma série de bons constructos teóricos estavam disponíveis para a aplicação desta pesquisa. A definição pelo modelo ECD, contudo, mostrou-se adequada, pois o que está previsto na teoria se confirmou a partir dos resultados empíricos obtidos. Realmente, a estrutura da indústria de joias de Guaporé tem influenciado as escolhas dos integrantes, como foi possível perceber pela opção de uma estratégia integrada de custos e diferenciação por parte de todos os respondentes, como uma reação ao ambiente em que estão inseridos. Por sua vez, o desempenho sofre influência da conduta das empresas, como se pôde constatar. Ainda, as políticas públicas, como um fator externo, impactam tanto na conduta quanto no desempenho. Dessa forma, é possível concluir que o modelo ECD foi uma opção correta e proporcionou as respostas que o estudo se propôs a buscar, a partir da definição da questão de pesquisa e dos objetivos geral e específicos, todos contemplados na discussão dos resultados apresentados.

A seção seguinte aborda as limitações que foram encontradas no desenvolvimento deste estudo.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Quanto aos aspectos metodológicos, em um primeiro momento, deve-se citar como limitação a amostra obtida para a realização do estudo. Por se tratar de uma amostra não probabilística, não oferece as mesmas condições de generalização e de confiabilidade dos resultados que uma amostra probabilística ofereceria. Contudo, por se tratar de uma indústria cujas empresas integrantes apresentam características semelhantes, os resultados obtidos podem apresentar uma certa tendência que indique como a estrutura da indústria influencia a conduta dos participantes e esta, por sua vez, impacta no desempenho, além das relações encontradas entre os integrantes.

Ainda, outro fator limitante foi o difícil acesso às demonstrações contábeis, que seriam objeto de estudo ao se avaliar o desempenho econômico das empresas, mas acabou sendo descartado, pois não seriam disponibilizadas pelas empresas, por questões de privacidade. Essa exigência foi respeitada, obviamente. Porém, a verificação das demonstrações contábeis e financeiras possibilitaria ampliar a análise do desempenho das empresas estudadas. Também, a busca por informações e dados junto aos clientes, principalmente, permitiria ampliar a discussão e, talvez, aprofundar a compreensão acerca da indústria de joias de Guaporé.

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Após a conclusão desta pesquisa, foi possível perceber que novos estudos são indicados como forma de ampliar a compreensão da indústria de joias de Guaporé, ou mesmo do modelo ECD. Uma pesquisa com amostra probabilística, por exemplo, poderá dar maior confiabilidade e possibilitará a generalização dos resultados, trazendo maior segurança ao pesquisador, mesmo que se confirmem os resultados encontrados nesta pesquisa, o que é uma tendência.

O modelo ECD tem suas origens nos anos 1930, no trabalho de Mason (1939), e tem sido utilizado para explicar o funcionamento das mais diversas indústrias, tendo sofrido adaptações com o passar do tempo, como é o caso do modelo sugerido por Scherer e Ross (1990), que é utilizado neste estudo. Outra sugestão para estudo futuro é a utilização do modelo adaptado por Abreu (2001), que contempla uma análise em três dimensões, econômica, social e ambiental, e pode oferecer uma visão mais ampla do comportamento e dos resultados nessas diferentes dimensões, de considerável importância perante a sociedade.

Ainda, ao tratar do modelo ECD, uma sugestão pertinente é a realização de um estudo que busque mensurar a concentração da indústria de joias de Guaporé, com o objetivo de identificar quão forte é a concorrência entre as empresas integrantes da indústria, a partir de um índice que possibilite medir a concentração.

As pequenas e médias empresas não foram alvo deste estudo, portanto, pode ser interessante buscar compreender qual a percepção da indústria a partir da perspectiva dessas empresas e qual a conduta adotada diante da estrutura que compõem, se há a utilização das estratégias disponíveis na literatura, ou de que outra forma é possível sobreviver em uma indústria que se apresenta de ampla competitividade.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. S. C. *Modelo de Avaliação da Estratégia Ambiental: Uma Ferramenta para a Tomada de Decisão*. Tese de Doutorado. (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- ACHROL, R. S. Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.25, n.1, p.56-71, 1997.
- ALBERTON, J. R. *Benefícios de Custos em Empresas Participantes de Arranjos Produtivos Locais: Um Estudo em Empresas do Arranjo Produtivo Local de Joias e Folheados de Guaporé-RS*. 2011. 146 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. São Leopoldo, 2011.
- AXELROD, R. *The Evolution of Cooperation*. New York: Penguin Books, 1984.
- BAIN, J. S. *Barriers to New Competition*. Cambridge, Massachusetts (EUA): Harvard University Press, 1956.
- _____. *Industrial Organization*. University of California, Berkeley (EUA), 1959.
- BARBETTA, P. A. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BATISTI, V. S. TATSCH, A. L. O Arranjo Produtivo Local (APL) Gaúcho de Gemas e Joias: Estruturas Produtiva e Comercial, Arranjos Institucional e Educacional e Relações Interorganizacionais. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.33, n.2, p.513-538, nov. 2012.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, v.29, n.5, p.411-426, 2000.
- BISOGNIN, E. L.; LISBÔA, M. G. P.; KREBS, M. E.; STAGEMAIER, C.; ELESBÃO, T. R. Os Adornos nas Civilizações Pré-Históricas sob a Ótica da Ourivesaria Contemporânea. *Revista da Educação Superior do SENAC-RS Competência*, Porto Alegre, v.5, n.1, p.57-70, jul. 2012.
- BRANDENBURGER, A. M. NALEBUFF, B. J. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, p.57-71, jul.-ago. 1995.

BRASIL. Lei Complementar n.123, de 14 de dezembro de 2006. *Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 15 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 14 dez. 2015.

_____. BROWN, J. H. Structure–Conduct–Performance: A Comment on Blaug’s “Is Competition Such a Good Thing? Static Efficiency Versus Dynamic Efficiency”. *Review of Industrial Organization*, v.21, p.103-105, 2002.

CAMPOS, M. A. M. S. *A Pesquisa de Tendências: Uma Orientação Estratégica no Design de Joias*. 2007. Dissertação (Mestrado em Artes e Design). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RJ. Rio de Janeiro, 2007.

CARLTON, D. W.; PERLOFF, J. M. *Modern Industrial Economics*. New York: Harper Collins, 1994.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.3, p.7-30, 1997.

CARVALHO, L. S. C. *Sistema de Planejamento e Controle da Produção*. Teófilo Otoni: UNIT, 2011.

CARVALHO, L. S. C.; OLIVEIRA, L. G.; PINTO, M. S.; PINTO JÚNIOR, M. M. *Sistemas de Produção na Joalheria: Do Projeto à Entrega do Produto Final*. *Sistema Brasileiro de Respostas Técnicas (SBRT)*. Belo Horizonte, 2012.

CERVO, A. L. BERVIAN, A. B. *Metodologia Científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. United Kingdom: Oxford University Press, 2005.

CHIN, K. S.; CHAN, B. L.; LAM, P. K. Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy. *Industrial Management & Data Systems*, v.108, n.4, 2008.

COHEN, M. D.; RIOLO, R. L.; AXELROD, R. The Role of Social Structure in the Maintenance of Cooperative Regimes. *Rationality and Society*, v.13, n.1, 2001.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Brasília: Papyrus, 1993.

DAGNINO, G.B.; PADULA, G. Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. In: EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT: Second Annual Conference – “Innovative Research in Management”. Estocolmo, 2002.

DAS, T. K.; TENG, B. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, University of South Carolina (EUA), v.26, n.1, p.31-61, 2000.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relation View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy Management Review*, New York (EUA), v.2, n.4, p.660-679, out. 1998.

EINAV, L.; LEVIN, J. Empirical Industrial Organization: A Progress Report. *Journal of Economic Perspectives*, v.24, n.2, p.145-162, 2010.

FIGUEIRÊDO JUNIOR, H. S.; MEUWISSEN M. P. M.; OUDE LANSINK, A. G. J. M. Integrating structure, conduct and performance into value chain analysis. *Journal on Chain and Network Science*, v.14, n.1, p.21-30, 2014.

FIGUEIRÊDO JUNIOR, H. S.; MEUWISSEN, M. P. M.; AMARAL FILHO, J.; OUDE LANSINK, A. G. J.M. Evaluating Strategies for Honey Value Chains in Brazil using a Value Chain Structure-Conduct-Performance (SCP) Framework. *International Food and Agribusiness Management Review*, v.19, n.3, 2016.

FRANTZ, Telmo Rudi. Inovação Tecnológica e Desenvolvimento: Noções Introdutórias e Perspectivas Analíticas à Luz das Teorias Econômicas. In: SIEDENBERG, D. R. (Org.). *Desenvolvimento Sob Múltiplos Olhares*. Ijuí: Unijuí, 2012.

(FEERS) FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DO RIO GRANDE DO SUL. *Mapa do Rio Grande do Sul: Município de Guaporé*. 2017. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Guapor%E9>>. Acesso em: fev. 2017.

_____. Resumo Estatístico. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Guapor%E9>>. Acesso em: fev. 2017.

GAMA, Z. J. C.; SANTANA, A. C.; MENDES, F. A. T.; KHAN, A. S. Índice de Desempenho Competitivo das Empresas de Móveis da Região Metropolitana de Belém. *Revista de Economia e Agronegócio*, Universidade Federal de Viçosa v.5, n.1, 2007.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GOOGLE MAPS. *Município de Guaporé*. 2017. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/place/Guapor%C3%A9+-+RS/@-28.8813869,-52.2208784,9.75z/data=!4m5!3m4!1s0x951da44d86becc05:0xf95f54756086ff19!8m2!3d-28.8479263!4d-51.8901313>>. Acesso em: fev. 2017.

GOMES, R. Análise e Interpretação de Dados de Pesquisa Qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. *Pesquisa Social: Teoria, Métodos e Criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, California (USA), v.33, n.3, p.109-122, 1991.

GUAPORÉ (Município). Prefeitura Municipal de Guaporé. *A cidade*. História do Município. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.guapore.rs.gov.br/?p=cidade>>. Acesso em: 27 set. 2015.

GUILGEN, C. A.; FERRO, G. S.; PELEGRINI, A. V. Modularização e Customização de Produtos de Consumo: Possibilidades de Aplicação na Indústria de Joias. *Administração de Empresas em Revista*, v.11, p.149-173, 2012.

- HABBERSHON, T. G; WILLIAMS, M. L. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, v.12, n.1, p.1-26, 1999.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with Your Competitors – And Win. *Harvard Business Review*, Cambridge, Massachusetts (EUA), p.133-139, jan.-fev. 1989.
- HAZERSLOOT, H. L. C. Traditional Industrial Economics and Purchasing: a Theoretical Application of the SCP-paradigm on Decision Points in Purchasing. In: *2. IBA Bachelor Thesis Conference*. University of Twente, Netherlands, nov. 2013.
- HESS, A.M. ROTHARMEL, F.T. When are Assets Complementary? Star Scientists, Strategic Alliances, and Innovation in the Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, v.32, p.895-909, 2011.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- (IBGM) INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E JOIAS. Disponível em: <www.ibgm.com.br>. Acesso em: fev. 2017.
- (IBGE) INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E CIÊNCIA. *IBGE Cidades*. 2017. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?codmun=430940>>. Acesso em: fev. 2017.
- JAP, S. D.; ANDERSON, E. Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement Across Stages and Performance. *Management Science*, Catonsville, Maryland (EUA), v.53 n.2, p.260-275, fev. 2007.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.) *Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- LABINI, P. S. *Oligopólio e Progresso Técnico*. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- LENNARTZ, C.; HAFFNER M.; OXLEY, M. Competition between social and market renting: a theoretical application of the structure-conduct-performance paradigma. *Journal Hous and the Built Environ*, v.27, p.453–471, 2012.
- LIKERT, R. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, n.140, p.44-53, 1932.
- LOPES, H. C. O Setor Calçadista do Vale dos Sinos/Rs: Um Estudo a partir do Modelo Estrutura-Condução-Desempenho. *Revista de Economia*, UFPR, v.40, n.3. p.68-90, 2014.
- LUCINDA, C. R.; AZEVEDO, P. F. Organização Industrial. In: PINHO, D. V.; VASCONCELLOS, M. A. S.; TONETO JR. R. (Org.) *Manual de Economia*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAGRETTA, J. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press, 2012.

- MANKIWI, N. G. *Introdução à Economia*. São Paulo: Cengage Learning, 20109.
- MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisa, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARIOTTO, F. L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. *Revista de Administração de Empresas*, v.3, n.2, p.37-52, 1991.
- MARSHALL, A. *Princípios de Economia: Tratado Introdutório*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- MASON, E. S. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economic Review*. v.29, p.64-71, mar. 1939.
- MATTOS, P. *Análise das Dinâmicas Econômica, Social e Ambiental da Carcinicultura no Estado do Rio Grande do Norte*. Dissertação (Mestrado em Agronegócio). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.
- McGUIGAN, J. R.; MOYER, R. C.; HARRIS, F. H. B. *Economia de Empresas: Aplicações, Estratégias e Táticas*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- MESHER, G. M.; ZAJAC, E. E. The Political Economy of Telecommunications in Malaysia and Singapore: A Structure-Conduct-Performance Comparative Analysis. *Information Economics and Policy*, v.9, p.183-202, 1997.
- MINAYO, M. C. S. Trabalho de Campo: Contexto de Observação, Interação e Descoberta. In: MINAYO, M. C. S. *Pesquisa Social: Teoria, Métodos e Criatividade*. 31.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. *Informações classificadas*. Disponível em: < <http://www.mme.gov.br/web/guest/acesso-a-informacao/informacoes-classificadas> >. Acesso em: fev. 2017.
- _____. *Anuário Estatístico do Setor de Transformação de Não-Metálicos*. 2015. Disponível em: < <http://www.mme.gov.br/web/guest/secretarias/geologia-mineracao-e-transformacao-mineral/publicacoes/anuario-estatistico-do-setor-metalurgico-e-do-setor-de-transformacao-de-nao-metalicos> >. Acesso em: fev. 2017.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NALEBUFF, B. J. BRANDENBURGER, A. M. *Co-operação*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- NASH Jr. J. F. The Bargaining Problem. *Econometrica*, v.18, n.2, p.155-162, abr. 1950.
- _____. Non-Cooperative Games. *The Annals of Mathematics, Second Series*, v.54, n.2, p.286-295, set. 1951.

- NELSON, R.R. *The Sources of Economic Growth*. Harvard: London, 1996.
- NEUMANN, J. V. MORGENSTERN, O. *Theory of Games and Economic Behavior*. United Kingdom: Princeton University Press, 1944.
- NIELSEN, R. P. Cooperative strategy. *Strategic Management Journal*, Boston, Massachusetts (EUA), v.9, n.5, p.475-492, 1988.
- PADILHA, A. C. M.; GALLON, C.; MATTOS, P. Fatores Condicionantes da Implementação de Estratégias Competitivas e Cooperativas: O Caso das Indústrias de Joias de Guaporé – RS. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v.11, n.2, p.34-69, mai.-ago. 2012.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. *Microeconomia*. Rio de Janeiro: Makron, 1994.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e Concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.
- _____. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Boston, Massachusetts (EUA), vol.12, p.95-117, 1991.
- _____. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e Concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- POSSAS, M. L. Em Direção a um Paradigma Microdinâmico: A Abordagem Neo-Schumpeteriana. In: *Ensaio Sobre Economia Política Moderna: Teoria e História do Pensamento Econômico*. São Paulo: Marco Zero, 1989.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, p. 3-15, mai.-jun. 1990.
- RALSTON, P. M.; BLACKHURST, J.; CANTOR, D. E.; CRUM, M.R. A Structure–Conduct–Performance Perspective of how Strategic Supply Chain Integration Affects Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*, v.51, n.2, p.47-64, abr. 2015.
- ROCHA, S. C.; BENUTTI, M. A.; MENEZES, M. S. Adornos Contemporâneos: seus significados no âmbito da joia, bijuteria e ornamento corporal. *Moda Palavra E-Periódico*. Ano 9, Edição Especial. p.139-157, out. 2015.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso*. São Paulo: Atlas, 2013.
- SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin, 1990.
- SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge, 1943.
- (SEBRAE) SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Crítérios de Classificação de Empresas*. Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: dez. 2015.

SESTAYO, R. L.; GONZÁLEZ, L. O.; VIVEL-BÚA, M.; MARTORELL-CUNILL, O. Impact of location on profitability in the Spanish hotel sector. *Tourism Management*, v.52, p.405-415, 2016.

SETIAWAN, M.; EMVALOMATIS, G.; OUDE LANSINK A. Structure, conduct, and performance: evidence from the Indonesian food and beverages industry. *Empirical Economics*, v.45, p.149-1165, 2013.

SHAPIRO, C. The Theory of Business Strategy, *The Rand Journal of Economics*, Santa Monica, California (EUA), v.20, n.1 p.125-137, 1989.

SHEEL, A. SCP – Relevance and Class-Effect in Performance – A Comparative Analysis of Restaurants and Petroleum Firms. *International Journal of Hospitality Management*, v.52, p.33-45, 2016.

(SMIC) SECRETARIA MUNICIPAL DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO. *Dados do Município de Guaporé* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida de smic@guapore.rs.gov.br, em 14 dez. 2015.

STAIKOURA, C. K.; WOOD, G. E. The Determinants of European Bank Profitability. *Internacional Bussines & Economics Research Journal*. v.3, n.6, 2011.

TZU, S.. *A Arte da Guerra*. São Paulo: Hunter Books, 2011.

VASCONCELLOS, M. A. S. Introdução à Microeconomia. In: PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S.; TONETO Jr. R (Org.). *Manual de Economia*. São Paulo: Saraiva, 2011.

WEGNER, D.; ALIEVI, R. M.; BEGNIS, H. S. M. The Life Cycle of Small-firm Networks: An Evaluation of Brazilian Business Networks. *Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, v.12, n.1, p.39-62, 2015.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da Cooperação em Redes Horizontais de Empresas: O Exemplo das Redes Varejistas na Alemanha. *Revista de Administração*, São Paulo, v.45, n.3, p.221-237, jul.-set. 2010.

WEISS, M. A.; CHOI, B. P. State Regulation and Structure, Conduct, Efficiency and Performance of US Auto Insurance. *Journal of Banking & Finance*, v.32 p.134-156, 2008.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v.5, p.171-180, 1984.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMBON, A.; ANUNCIACÃO, P. Inteligência Competitiva: Percepção de Valor no Setor da Bijuteria. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v.13, n.2, abr.-jun. 2014.

APÊNDICE 1: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este instrumento de pesquisa tem o objetivo Compreender como a estrutura da indústria e as condutas da organização empresarial influenciam o desempenho das grandes empresas que integram a indústria de joias em Guaporé-RS.

I – Dados da Entrevista

| Data | Hora de Início | Hora de Término | Empresa | | |
|----------|----------------|-----------------|---------|--------------------------|--|
| | | | | | |
| Endereço | | | | Cargo/Função | |
| | | | | | |
| Telefone | | E-mail | | Formação do Entrevistado | |
| | | | | | |

II – Dados da Empresa

| Razão Social | | | Capital | | Ano de Início das Operações |
|--------------------------------------|--------|-----------|--------------------|-------------|-----------------------------|
| | | | | | |
| Unidades Fabris / n° de funcionários | Design | Modelagem | Fundição/Lapidação | Ourivesaria | Total |
| | | | | | |

Quanto foi investido na própria empresa (modernização e aquisição de equipamentos, expansão da produção)?

| Montante investido | 2014 | 2015 |
|------------------------------|------|------|
| Abaixo de R\$ 100 mil | | |
| R\$ 100 mil - R\$ 500 mil | | |
| R\$ 500 mil - R\$ 1 milhão | | |
| R\$ 1 milhão - R\$ 2 milhões | | |
| Acima de 2 milhões | | |

Quais as áreas prioritárias para investimentos?

| Área de Aplicação dos Recursos | Grau de Prioridade para Investimentos | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Ampliação da capacidade produtiva | | | | | |
| Aquisição de novos equipamentos | | | | | |
| Aquisição de unidades produtivas | | | | | |
| Atualização tecnológica | | | | | |
| Pesquisa e desenvolvimento | | | | | |
| Capacitação de pessoal | | | | | |
| Certificações (ISO...) | | | | | |
| Marketing e propaganda | | | | | |
| Amortizações | | | | | |
| Aquisição/fusão de empresas | | | | | |

III – Estrutura da Indústria

Neste item busca-se posicionar a empresa no cenário macroeconômico nacional e internacional.

1. Qual o percentual da produção é dedicado ao mercado nacional internacional?

Nacional _____ % Internacional _____ %

2. A empresa conseguiu exportar além das metas de seu planejamento anual

() Sim: _____ % () Não: _____ %

3. Quais são as tendências da indústria?

() Expansão () Contração () Estagnado

4. Qual a influência exercida pelos países asiáticos na indústria? (preço, qualidade e custos).

| Características | Grau de Influência | | | | |
|-----------------|--------------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Preço | | | | | |
| Custo | | | | | |
| Qualidade | | | | | |

5. Como ocorre a influência dos países asiáticos?

6. Quais os principais concorrentes?

| Concorrentes | Produtos | Cidade/UF/País |
|--------------|----------|----------------|
| | | |
| | | |
| | | |

7. Quais os principais clientes?

| Clientes | Produtos | Cidade/UF/País |
|----------|----------|----------------|
| | | |
| | | |
| | | |

8. Quais os principais fornecedores?

| Concorrentes | Produtos | Cidade/UF/País |
|--------------|----------|----------------|
| | | |
| | | |
| | | |

9. É vantagem a empresa ser verticalizada e possuir todas as etapas do processo produtivo?

10. Existe exercício do poder de barganha dos fornecedores?

11. Qual a influência do poder de barganha dos fornecedores?

| Características | Poder de Barganha dos Fornecedores | | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Melhores preços | | | | | |
| Melhores condições de pagamento | | | | | |
| Melhor qualidade dos produtos | | | | | |

12. Existe exercício do poder de barganha dos clientes? (Qual o impacto no ciclo produtivo?)

13. Qual a influência do poder de barganha dos clientes?

| Características | Poder de Barganha dos Clientes | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Melhores preços | | | | | |
| Melhores condições de pagamento | | | | | |
| Melhor qualidade dos produtos | | | | | |
| Melhor distribuição | | | | | |
| Melhor publicidade | | | | | |
| Melhor imagem da empresa | | | | | |

14. Como ocorre a barganha por parte dos clientes?

15. Quais as barreiras existentes para a entrada de novos concorrentes?

| Características | Barreiras | | | | |
|--|-------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Custo do investimento inicial | | | | | |
| Ambiente de negócios (regulamentos comerciais, nacionais e internacionais) | | | | | |
| Custos variáveis no processo produtivo | | | | | |
| Políticas Públicas (legislação, regulamentação ambiental) | | | | | |
| Concorrência | | | | | |

16. Como percebe as barreiras para a entrada de novos concorrentes?

17. Quais as barreiras que dificultam a competitividade da atividade no mercado internacional?

| Características | Barreiras | | | | |
|--|-------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Diversidade do produto ofertado | | | | | |
| Produto sem valor agregado | | | | | |
| Qualidade do produto | | | | | |
| Concorrência da Ásia | | | | | |
| Restrições do mercado importador (taxas, regulamentação sanitária) | | | | | |

18. Explique como funciona a competitividade no mercado internacional:

19. Quais as influências dos produtos substitutos?

| Características | Barreiras | | | | |
|----------------------------------|-------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Melhores preços | | | | | |
| Melhor logística de distribuição | | | | | |
| Igual ou melhor qualidade | | | | | |
| Baixos custos de mudança | | | | | |

20. Quais os produtos substitutos e como percebe a influência dos mesmos?

21. Como considera a dimensão média dos seus principais concorrentes?

Superior à da sua empresa

Igual à da sua empresa

Inferior à da sua empresa

22. Por que?

23. Qual o nível de rivalidade entre as empresas da sua indústria?

Elevado

Médio

Baixo

24. Por que?

25. Qual a importância da formação de parcerias entre as empresas da indústria para a competitividade?

| Características | Importância | | | | |
|---|-------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Acesso ao mercado interno e externo | | | | | |
| Ampliar a distribuição no mercado interno | | | | | |
| Aumentar a competitividade da indústria nacional | | | | | |
| Aumentar o poder de barganha junto aos clientes | | | | | |
| Aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores | | | | | |
| Aquisição de conhecimento, tecnologias e desenvolvimento de pesquisas | | | | | |
| Melhoria na qualidade do produto | | | | | |
| Criar barreiras para novos entrantes na indústria | | | | | |

IV – CONDOTA

Neste item será analisado o gerenciamento da empresa, permitindo entender os elementos que compõe sua conduta, com ênfase para as escolhas de estratégias.

IV.1 – Administração Geral

26. Quais as principais vantagens competitivas da empresa em relação aos concorrentes nacionais e internacionais?

| Características | Vantagens | | | | |
|--|-------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Qualidade da mão-de-obra | | | | | |
| Custo da mão-de-obra | | | | | |
| Logística e distribuição do produto (infraestrutura) | | | | | |
| Política de incentivo à produção | | | | | |
| Política de incentivo à exportação | | | | | |
| Juros altos e elevada carga tributária | | | | | |
| Qualidade dos insumos (matéria-prima) | | | | | |
| Imagem | | | | | |
| Custo de produção | | | | | |
| Preços do mercado internacional | | | | | |
| Concorrência asiática | | | | | |
| Número de concorrentes no mercado interno | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Número de concorrentes no mercado externo | | | | | |
| Infraestrutura para exportação | | | | | |
| Mercado interno | | | | | |
| Burocracia na exportação | | | | | |
| Ambiente cooperativo entre as empresas da indústria | | | | | |
| Qualidade diferenciada do produto | | | | | |
| Clima favorável à produção sem interrupção | | | | | |
| Experiência na indústria | | | | | |

27. De que forma as partes interessadas influem na definição estratégica da empresa?

| Características | Barreiras | | | | |
|---|-------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Acionistas ou sócios | | | | | |
| Clientes do mercado interno | | | | | |
| Clientes do mercado externo | | | | | |
| Organizações governamentais (as três esferas) | | | | | |
| Comunidade | | | | | |
| Agentes financiadores | | | | | |
| Sindicatos, Associações do setor | | | | | |

28. Já ocorreu mudança na capacidade produtiva nos últimos cinco anos?

() Sim

() Não

29. De que forma ocorreu mudança na capacidade produtiva?

() Expansão

() Aquisição

() Fusão

() Contração

() Diversificação

30. Qual mudança? De que forma ocorreu?

IV.2 – Administração Estratégia

31. Há uma área específica de estratégia na empresa?

Sim

Não

32. Quem define a estratégia na empresa?

33. Há a formalização da estratégia na empresa (planejamento estratégico)?

Sim

Não

34. Qual o tipo de estratégia adotado pela empresa?

Estratégias Competitivas

Estratégias Coopetitivas

Estratégias de Coopetição

35. Como percebe o posicionamento competitivo da empresa na indústria?

36. Dentre as estratégias competitivas, quais são adotadas na empresa?

| Estratégias Competitivas | | | |
|---|--|---|--------------------------|
| ESTRATÉGIA | OBJETIVOS | TIPOS | ADOTA |
| ESTRATÉGIA DE NÍVEL DE NEGÓCIOS | Criar diferenças entre a posição de uma empresa e a de seus concorrentes em um setor do mercado. | Liderança em custos | <input type="checkbox"/> |
| | | Diferenciação | <input type="checkbox"/> |
| | | Liderança em custos focada | <input type="checkbox"/> |
| | | Diferenciação focalizada | <input type="checkbox"/> |
| | | Integrada de liderança em custos/diferenciação | <input type="checkbox"/> |
| ESTRATÉGIAS NO NÍVEL CORPORATIVO | Utilizada para eleger e administrar um grupo de diferentes negócios que competem em mercados de produtos distintos | Diversificação relacionada | <input type="checkbox"/> |
| | | Diversificação não relacionada | <input type="checkbox"/> |

37. Diante da escolha pela estratégia adotada, como ocorre a implementação?

38. Dentre as estratégias cooperativas, quais são adotadas na empresa?

| Estratégias Competitivas | | | |
|--|---|--|--------------|
| ESTRATÉGIA | OBJETIVOS | TIPOS | ADOTA |
| ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO NO NÍVEL DE NEGÓCIOS | A empresa junta suas capacitações e recursos com um ou mais parceiros para criar vantagens competitivas que sozinha não conseguiria, em mercado de produtos distintos | Alianças estratégicas complementares | |
| | | Estratégia de reação à concorrência | |
| | | Estratégia de redução das incertezas | |
| | | Estratégia de redução da concorrência | |
| ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO NO NÍVEL CORPORATIVO | Usada pela empresa para diversificar os produtos ofertados e/ou os mercados atendidos | Aliança estratégica de diversificação | |
| | | Alianças sinérgicas | |
| ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL | Empresas, com sede em países diferentes, associam alguns de seus recursos e capacitações a fim de gerar vantagem competitiva | | |
| ESTRATÉGIA EM REDE DE COOPERAÇÃO | Várias empresas concordam em formar várias parcerias para atingir os objetivos compartilhados | | |

39. Havendo a escolha por estratégia de cooperação, como ocorre?

40. Ao adotar estratégias de cooperação, qual a ênfase da empresa?

Relacionamento dominante em cooperação

Relacionamento equilibrado

Relacionamento dominante em competição

IV.3 – Administração de Recursos Humanos

41. Existe um programa de desenvolvimento profissional na empresa?

() Sim

() Não

42. De que forma o programa de desenvolvimento profissional é realizado?
- Levantamento das necessidades de treinamento e elaboração de plano de desenvolvimento individual
- Pela área de RH da empresa
- Através de Programas do Governo
- Contratação de Instituições Especializadas
43. Qual a frequência do treinamento?
- Mensal
- Semestral
- Anual
- Outro - Especificar: _____

44. Qual o impacto do treinamento nos funcionários para sua empresa?

| Ações | Impacto do Treinamento de Funcionários | | | | |
|--|--|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Maior produtividade | | | | | |
| Melhoria de ambiência organizacional | | | | | |
| Melhoria da imagem | | | | | |
| Menor número de acidentes / doenças ocupacionais | | | | | |
| Melhoria na comunicação | | | | | |

IV.4 – Pesquisa e Desenvolvimento

45. Existe pesquisa para desenvolvimento de produtos e processos?
- Sim Não
46. De que forma são realizadas as pesquisas?
- Internamente
- Parcerias com os clientes
- Instituições de pesquisa / Universidades
- No centro de pesquisa da empresa
- Centros tecnológicos
- Outros - Especificar: _____
47. Qual o tipo de pesquisa é desenvolvida na empresa?
- Diferenciação do produto
- Reaproveitamento de resíduos
- Redução de custos operacionais
- Reaproveitamento de água

- () Minimizar os impactos ambientais do processo produtivo
 () Outros - Especificar: _____

IV.5 – Produção e Operação

48. Quais as dificuldades de acesso/aquisição de matérias-primas e insumos na sua empresa?

| Dificuldades | Grau da Dificuldade | | | | |
|---------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Custo do frete | | | | | |
| Custo de armazenagem | | | | | |
| Infraestrutura das estradas | | | | | |
| Barreiras tributárias | | | | | |
| Altas taxas de juros/variação cambial | | | | | |
| Burocracia na importação | | | | | |
| Barreiras sanitárias | | | | | |

49. A empresa possui uma política da qualidade escrita?

- () Sim () Não

50. Quais os compromissos definidos nesta política?

51. A empresa possui alguma certificação ou selo de boas práticas?

- () Sim () Não

Especificar _____

52. Qual o grau de controle de qualidade na sua empresa?

| Itens de Controle | Grau de Controle de Qualidade | | | | |
|-----------------------|-------------------------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Produto final | | | | | |
| Matéria-prima | | | | | |
| Resíduos sólidos | | | | | |
| Efluentes líquidos | | | | | |
| Água | | | | | |
| Insumos | | | | | |
| Emissões atmosféricas | | | | | |
| Ruídos | | | | | |

53. O que motiva a adoção do controle de qualidade?

54. Quais são as áreas que a empresa estabeleceu controles de qualidade nos seus parceiros de negócios?

- Área da produção
 Área ambiental da área de produção e entorno
 Área administrativa
 Não aplica padrões de qualidade nos seus parceiros

55. Como são verificados os padrões de qualidade nos seus parceiros de negócios?

- Por meio de auditorias *in loco*
 Por meio de preenchimento de questionários
 Pela inspeção do produto

56. Quais as dificuldades na distribuição dos produtos?

| Dificuldades | Impacto | | | | |
|-----------------------------|-------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Infraestrutura das estradas | | | | | |
| Variação cambial | | | | | |
| Custo de armazenagem | | | | | |
| Custo do frete | | | | | |
| Taxas de juros | | | | | |
| Barreiras tributárias | | | | | |
| Infraestrutura dos portos | | | | | |
| Burocracia na exportação | | | | | |
| Barreiras comerciais (OMC) | | | | | |
| Barreiras alfandegárias | | | | | |
| Atrasos na entrega | | | | | |

IV.6 – Marketing

57. Qual o grau de exigência dos clientes?

| Exigência dos Clientes | Grau de exigência | | | | |
|---------------------------------|-------------------|-------|-------|-------|------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Médio | Muito | Muitíssimo |
| Preço | | | | | |
| Cumprimento do prazo de entrega | | | | | |
| Qualidade do produto | | | | | |

65. A empresa adota alguma medida de controle de desperdício de materiais? Como é avaliado o desperdício?

66. Como se observa se o lucro obtido está de acordo com o objetivo dos proprietários? Existem metas de lucratividade e rentabilidade?

67. Os proprietários entendem que o lucro obtido está de acordo com o esforço e investimento realizados?

68. Como percebe a estabilidade econômica do setor? Quais são os fatores favoráveis e desfavoráveis?
