

**A POSTURA ESTRATÉGICA E A FORMA DE
COMPETITIVIDADE EM INDÚSTRIAS DE
TRANSFORMAÇÃO NA REGIÃO DE
FREDERICO WESTPHALEN**

Marcio Antonio Studzinski¹
Adelar Markoski²

RESUMO

Este trabalho visou, em seu objetivo geral, identificar a postura estratégica das indústrias de transformação na região de Frederico Westphalen, sua forma competitiva e a sua adequada interação com o ambiente de negócios. Objetivou, também, discutir a pertinência da postura estratégica encontrada e a forma competitiva empregada. Esta pesquisa justificou-se pela necessidade de uma investigação com foco na micro e pequena empresa regional, pois trata-se de um universo relativamente desconhecido para o ambiente acadêmico. Desta forma, foi possível fortalecer o ensino no curso de Administração com a inserção de professores e

¹ Bacharel em Administração – Comércio Exterior. Estudo realizado como bolsista de pesquisa financiada PIIC/URI

² Orientador do Projeto – Mestre em Administração – URI – Campus de Frederico Westphalen – Ciências Sociais Aplicadas – Av. Assis Brasil, 709, Frederico Westphalen – RS, 98400-000. E-mail: markoski@fw.uri.br.

pesquisadores no ambiente empresarial. Como base conceitual utilizou-se a classificação proposta por Miles e Snow (1978) para os quais as empresas frente ao ambiente podem adotar posturas estratégicas defensiva, prospectiva, analítica e reativa. Para investigar a forma de competitividade utilizou-se a metodologia de Porter (1998). Para esse autor uma empresa em relação ao seu ambiente pode competir em custo, diferenciação e enfoque. A pesquisa foi constituída de pesquisa bibliográfica e estudo de campo onde foram aplicados questionários a uma amostra de 45 empresas (20% da população). Ficou evidenciado, entre as indústrias pesquisadas, que a postura estratégica defensiva e a competição em custos são modelos adotados. Os dados levantados corroboraram os modelos teóricos, para os quais a postura estratégica prospectiva e competição em custos são inadequadas para as pequenas empresas. Constatou-se, ainda, que a maioria das empresas compete em enfoque e estrategicamente tem posturas defensivas e reativas. Com raras exceções encontrou-se empresas competindo em diferenciação e com postura prospectiva. As posturas estratégicas defensivas e reativas, são posturas que tendem ser utilizadas por empresas pouco inovadoras, para se manterem no mercado. Neste caso, essas estratégias não permitem a competição em custos. Isto traduziu a pouca competitividade dessas empresas, limitadas em termos de porte, recursos financeiros e tecnológicos, no mercado em que atuam.

Palavras-Chave: Postura Estratégica, Competitividade, Indústrias de Transformação.

ABSTRACT

This work sought, in your general objective, to identify the strategic posture of the process industries in the area of Frederico Westphalen, your competitive form and appropriate interaction of these to the atmosphere of businesses. It aimed at, also, to discuss the pertinence of the found strategic posture and the form competitive maid. This research was justified for the need of an investigation with focus in the personal computer and small regional company, because it is treated of a relatively unknown universe for the academic atmosphere. This way, it was possible to strengthen the teaching in the course of Administration with the teachers' insert and researchers in the managerial atmosphere. As conceptual base was used the classification proposed by Miles and Snow (1978) for which the companies front to the atmosphere can adopt postures strategic defensive, prospective, analytic and it reactivates. To investigate the form of competitiveness the methodology of Porter it was used (1998). For this author a company in relation to your atmosphere can compete in cost, differentiation and focus. The research was constituted of bibliographical research and field study where were applied questionnaires to a sample of 45 companies (20% of the population). It was evidenced, among the industries researched that the defensive strategic posture and the competition in costs are adopted models. The lifted up data corroborated the theoretical models, for the ones which, the prospective strategic posture and competition in costs are inadequate for the small companies. It was verified, still, that most of the companies competes in focus and strategically it has defensive postures and you reactivate. With rare exceptions it was companies competing in differentiation and with prospective posture. The defensive strategic postures and you reactivate, they are postures that tend to be used by companies a little innovative, for if they maintain at

the market. In this case, these strategies don't allow the competition in costs. This translated the little competitiveness of these limited companies in load terms, financial and technological resources, in the market in that act.

Key-Words: Strategic Posture, Competitiveness, process industries.

1 INTRODUÇÃO

Para este estudo optou-se por utilizar a terminologia genérica “*indústria de transformação*” para definir um conjunto de organizações dedicadas ao processo fabril, que se utiliza de matéria-prima *in natura* ou processada, com origem na exploração econômica do extrativismo ou nas atividades agrícola e pecuária, pois, trata-se de um conceito consolidado.

Mais especificamente, o setor a ser submetido a investigação compreende organizações empresariais dos ramos de: industrialização da produção pecuária (abatedouros, fábricas de embutidos, outros); industrialização da produção agrícola (cerealistas, moinhos, outros); industrialização do extrativismo (fábrica de móveis, produtos de pedras preciosas, outros) e industrialização de ferro (fábrica de móveis, produtoras de móveis e utensílios industriais, metalúrgicas, outras).

Esse setor econômico, apesar de não ultrapassar a produção agropecuária, tem uma participação significativa na economia regional, além de apresentar significativas transformações em sua estrutura nos últimos anos.

A opção pela investigação da indústria de transformação se deve, principalmente, pelo fato de ser um setor que não compete exclusivamente em preços, que não se dedica a produção de

commodities, abrindo espaço para a diferenciação e a inovação em produtos, processos produtivos e formas alternativas de gestão e coordenação. Outra razão significativa para a opção pelo setor, diz respeito ao seu potencial de crescimento, em face, principalmente, aos esforços para agregar valor à produção local, através da incorporação de tecnologia e conhecimento no processo produtivo, tornando as empresas mais aptas às condições competitivas do mercado.

2 A TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE MILES & SNOW

Miles & Snow (1978) argumentam que o ambiente no qual estão inseridas as organizações é dinâmico e impõe restrições contingenciais às mesmas, devido a uma série complexa de fatores. Entre esses fatores, incluem-se: produtos, condições do mercado, custos industriais, normas governamentais, condições financeiras e fornecedores de matéria-prima. Partindo desta visão determinística do ambiente, a preocupação básica das empresas seria obter um ajustamento entre suas estruturas e processos ao ambiente (MILES, 1982). Partindo do pressuposto de que organizações são sistemas abertos e, portanto, interagem com o ambiente, esta interação sob o ponto de vista de adaptação organizacional pode ocorrer de diferentes tipos, conforme o comportamento da organização. Para Miles & Snow (1978), as organizações podem ser enquadradas em uma tipologia de comportamento no processo de interação ambiental. Desse modo, as organizações podem se comportar de maneira defensiva, prospectiva, analítica ou reativa.

Defensivas são aquelas organizações que possuem um estreito domínio da relação produto/mercado. Essas organizações, raramente buscam desenvolver competências fora de seus

domínios. Considerando terem seu foco perfeitamente ajustado em relação ao mercado, sua atuação está voltada basicamente para uma contínua melhora da eficiência das operações que desempenham. Como as operações não sofrem grandes alterações, a empresa adquire bastante experiência.

As organizações prospectivas são caracterizadas por estarem quase que continuamente buscando oportunidades de mercado e inovação de produtos e processos. Esta busca contínua das novas tendências do mercado as caracteriza como organizações que criam mudanças, geram incertezas no ambiente, e obrigam os concorrentes a responder. Tal fato explica porque todo e qualquer domínio de produto ou mercado é sempre transitório e substituível pela inovação subsequente.

Organizações analíticas podem ser vistas como as que utilizam um híbrido de estratégias prospectivas e defensivas. Estas organizações operam em dois domínios, um domínio estável e outro de mudança. No domínio estável, utilizam a estrutura e processo montados e tendem agir de forma rotineira. No domínio de mudança, seu comportamento está direcionado para o seguimento de novas tendências do mercado e de seus concorrentes, para identificar e adotar rapidamente idéias que consideram promissoras.

Reativas são organizações que, freqüentemente, não são capazes de responder às mudanças e incertezas do meio ambiente de forma eficiente. Essas organizações são desprovidas de uma relação consistente em termos de estratégias e sua estrutura. Os ajustes são raros e, na maioria das vezes, resultam de pressões do ambiente. A estratégia reativa demonstra-se inadequada às demandas ambientais, pois a cúpula administrativa percebe com atraso as mudanças que ocorrem no ambiente em que a empresa está inserida, tornando-se incapazes de articular uma resposta empresarial pronta e eficaz.

3 O MODELO DE PORTER

A análise estratégica do mercado deve fornecer informações que posicionem a empresa frente a concorrência na indústria, diagnosticando seus pontos fracos e fortes. Em relação às estratégias competitivas, Porter (1998) descreve-as como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria e como poder enfrentar com sucesso as forças competitivas. Em sentido mais amplo, o mesmo autor categoriza três estratégias genéricas internamente consistentes para uma indústria criar uma posição defensável a longo prazo e superar seus concorrentes. As três estratégias genéricas bem-sucedidas para uma empresa superar as outras empresas, segundo Porter, (1998) são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A liderança no custo total se caracteriza por um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo; o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central da estratégia. Para atingir a liderança em custo, a empresa necessita de uma construção agressiva de instalações em escala eficiente, busca constante de redução dos custos através da minimização do custo em áreas de pesquisa e desenvolvimento, despesas, publicidade e demais. Para atingir essa posição, a empresa necessita de uma alta parcela de mercado para dar-lhe uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes e proporcionar barreiras de entradas potenciais de outras empresas na indústria.

A estratégia de diferenciação busca diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único em todo o segmento da indústria. Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. No entanto, se alcançada, é uma estratégia que possibilita obter retornos acima da média em uma indústria, criando uma posição defensável para enfrentar as forças

competitivas. A diferenciação destaca-se em relação à margem competitiva em função de se obter a lealdade dos consumidores em relação a uma marca. Isso, conseqüentemente, possibilita a prática de margens mais altas em detrimento de uma posição de baixo custo.

A estratégia de enfoque visa a atender muito bem um alvo determinado. O objetivo desta estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Com esta estratégia, a empresa deve ser capaz de atender seu alvo estratégico estreito de forma mais efetiva e eficiente que os concorrentes, que estão competindo de forma mais ampla.

Em relação à tomada de decisão sobre qualquer uma das estratégias genéricas, Porter (1998) argumenta que podem ser caracterizados dois riscos: primeiro, a empresa pode falhar em alcançar sua estratégia; segundo, que o valor da estratégia, proporcionado pela própria estratégia, seja desgastado com a evolução da indústria. Desta forma, é importante tornar esses riscos explícitos de modo que possam contribuir para uma melhor escolha da estratégia a ser adotada pela empresa em relação às três alternativas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O modelo de investigação foi de natureza qualitativa que, segundo Patton (1990), permite ao investigador ter acesso a uma riqueza maior de dados utilizando-se de técnicas que possibilitam a descrição de situações, interações e comportamentos. A pouca tradição em se submeter a investigações científicas e a disponibilidade restrita de tempo dos administradores, características dessas empresas, indicou a necessidade de

utilização da técnica do questionário, com forte presença de questões com respostas fechadas, aplicado diretamente pelo pesquisador em entrevista previamente agendada. Os encarregados de responder ao questionário foram selecionados entre as pessoas com responsabilidades administrativas junto às empresas, pois somente esses possuíam conhecimentos suficientes para não apresentarem respostas vagas ou incorretas. Para tanto, foi considerada a percepção dos empresários.

A delimitação geográfica para o levantamento da população foi o conjunto de municípios que compõem o CODEMAU (Conselho Regional de Desenvolvimento do Médio e Alto Uruguai). Entretanto, como em certos municípios deste conselho a atividade da indústria de transformação é muito incipiente e pouco significativa, foram selecionados cinco municípios com maior incidência de empresas do segmento escolhido. Os municípios que constituíram a amostra foram: Frederico Westphalen, Seberi, Palmitinho, Rodeio Bonito e Planalto. Onde foram aplicados questionários a uma amostra de 45 empresas (20% da população).

Dessa forma, o desenho da pesquisa foi constituído de duas fases distintas. A primeira fase foi a pesquisa bibliográfica sobre o assunto em questão. Esta fase constituiu-se de um estudo preparatório que informou sobre a situação atual do problema, permitindo o estabelecimento de variáveis e da própria elaboração do plano geral da pesquisa. A segunda fase foi constituída por três etapas: coleta dos dados, análise dos dados e a conclusão da pesquisa.

5 O PERFIL GERAL DAS INDÚSTRIAS PESQUISADAS

As indústrias de transformação, foco deste trabalho, foram identificadas junto aos cadastros das Prefeituras Municipais e das

Associações Comerciais e Industriais dos municípios. Os principais ramos de atividades das indústrias pesquisadas foram: moveleiro, metal-mecânico, confecções, frigorífico e pré-moldados. Essas indústrias também foram classificadas em micro, pequenas e grandes empresas, tendo sido a classificação baseada na usada pelo SEBRAE. Tal classificação parte da premissa de que, para o segmento das indústrias, são ME (microempresa) as empresas que possuem até 19 funcionários, PE (pequena empresa) aquelas com 20 a 99 funcionários e ME (média empresa) aquelas de 100 a 499 funcionários em seu quadro de pessoal. Na Tabela 1, está resumida esta classificação:

TABELA 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO SEU PORTE

Porte da empresa	Quantidade	%
Micro empresa (ME)	23	51,11
Pequena empresa (PE)	15	33,33
Média empresa (ME)	07	15,56
Total	45	100%

Em relação à idade das indústrias, constata-se que estão existindo por um tempo superior a cinco anos em 71,11% dos casos (Tabela 2). Constata-se, também, que o tempo que a coalizão dominante dirigindo as empresas é igual ao tempo de existência das empresas em 79% dos casos estudados. Considerando que em 57,78% dos casos a coalizão dominante dessas indústrias é representada apenas por pessoas da família, então essas indústrias já estão num estágio estável, visto que em empresas familiares (segundo pesquisa do SEBRAE/1998) o período crítico para consolidação de sua atuação no mercado é representado pelos primeiros cinco anos de atividade.

TABELA 2 - IDADE DAS INDÚSTRIAS

Idade	Quantidade de empresas	Percentual
Até 01 ano	03	6,67
Entre 01 e 02 anos	01	2,22
Entre 03 e 05 anos	09	20,0
Entre 06 e 10 anos	10	22,22
Mais de 10 anos	22	48,89
Total	45	100,00

O perfil dos dirigentes (a coalizão dominante), familiar em 57,78% das indústrias, não pode ser associada com amadorismo em termos de administração. Com uma faixa etária majoritária entre 31 e 40 anos (48,89% dos entrevistados), a formação em nível de segundo grau é encontrada entre 20% dos entrevistados, enquanto que empresários com o curso superior completo ou especialização representam 42,23% dos dirigentes entrevistados (conforme Tabela 3). Esse é um número bastante significativo considerando que a maioria, das indústrias possui uma administração familiar.

TABELA 3 - GRAU DE FORMAÇÃO DOS DIRIGENTES

Grau de Formação	Frequência	Percentual
1º grau incompleto	03	6,67
1º grau completo	09	20,00
2º grau incompleto	-	-
2º grau completo	09	20,00
Superior incompleto	05	11,10
Superior completo	16	35,56
Especialização	03	6,67
Total	45	100

6 A CLASSIFICAÇÃO DAS INDÚSTRIAS CONFORME TIPOLOGIA ESTRATÉGICA

Classificando essas indústrias conforme modelo de tipologia estratégica proposta por Miles & Snow (1978), verificou-se que a postura estratégica defensiva é adotada pela maioria das indústrias, seguida pela postura analítica, conforme pode ser visto na Tabela 4 a seguir.

TABELA 4 - POSTURA ESTRATÉGICA DAS INDÚSTRIAS

Postura estratégica	Quantidade de empresas	Percentual
Defensivas	17	37,78
Prospectivas	06	13,33
Analíticas	12	26,67
Reativas	10	22,22
Total	45	100

O estudo permitiu, ainda, a análise do crescimento das indústrias nos últimos cinco anos de acordo com a postura estratégica adotada para tanto foi considerado para mensurar esse crescimento, a participação no mercado (ver Tabela 5). Nas indústrias pesquisadas não foi constatada estabilidade ou decréscimo, todas apresentaram crescimento.

TABELA 5 – CRESCIMENTO DAS INDÚSTRIAS NOS ÚLTIMOS 05 ANOS

Percentual de Cresc.	Defensiva	Prospectiva	Analítica	Reativa	Total
Até 20%	10	02	-	05	17
Entre 21% e 30%	04	01	03	01	09
Entre 31% e 50%	01	-	02	02	05
Entre 51% e 70%	01	-	02	-	03
Mais de 71%	01	03	05	02	11
Total	17	06	12	10	45

No entanto, a maioria das empresas que adotam as posturas estratégicas prospectiva e analítica, frente ao mercado, apresentaram um crescimento igual ou superior a 71%, nos últimos cinco anos. Isto confirma, em parte, a tipologia de Miles & Snow (1978), quando os autores afirmam que as estratégias defensivas, analíticas e prospectivas apresentam melhores resultados para as empresas, em detrimento das que têm uma postura estratégica reativa. No estudo, constatou-se que as indústrias com postura estratégica defensiva apresentaram, em sua maioria, um crescimento não superior a 20%. O mesmo constatou-se com as empresas que adotaram a postura estratégica reativa. Isto demonstra que a postura estratégica defensiva e reativa não podem ser consideradas adequadas para indústrias de pequeno porte, o que não ocorre com a postura estratégica prospectiva e analítica.

Em relação ao nível de utilização da estrutura de produção instalada, constata-se que a maioria, ou seja, 53,33% das indústrias está utilizando mais de 70% da estrutura de produção instalada. Este nível de utilização pode ser considerado significativo, visto que, dentre essas indústrias predominam as micros e pequenas empresas. Outra peculiaridade dessas indústrias é ter *mix* de produtos e mercado de atuação sazonais. O nível de utilização da estrutura de produção instalada e a quantidade de empresas pode ser visualizada na Tabela 6, a seguir.

TABELA 6 – NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE PRODUÇÃO INSTALADA

Nível de utilização	Quantidade de empresas	Percentual
Até 50%	08	17,78
Entre 51% e 70%	13	28,89
Entre 71% e 80%	07	15,56
Entre 81% e 90%	06	13,33
Entre 91% e 100%	11	24,44
Total	45	100

O número de empregados nas indústrias pesquisadas varia substancialmente, situando-se numa faixa de 2 à 262 funcionários, conforme seu porte. Constatou correlação, relacionando-se o número de empregos gerados e o desempenho conforme a postura estratégica adotada pelas indústrias. Indústrias com postura estratégica prospectiva gera o maior número de empregos, seguida pelas com postura estratégica analítica, as quais apresentaram o maior desempenho. A maior indústria, entre as estudadas, adota postura estratégica prospectiva (ver Tabela 7).

TABELA 7 - ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS INDÚSTRIAS E MÉDIA DE EMPREGOS GERADOS

Estratégia	Média de empregos
Defensiva	15
Prospectiva	73
Analítica	41
Reativa	17

Analisando-se a relação entre postura estratégica e tempo de existência das indústrias verifica-se que as defensivas e analíticas, possuem, na sua maioria, um tempo médio de existência superior a dez anos. A maioria das indústrias prospectivas tem um tempo de existência entre três e cinco anos. As indústrias reativas, na sua maioria, têm um tempo de existência de seis à dez anos. Diante disso não foi possível estabelecer relação entre tempo de existência da indústrias, postura estratégica adotada e nível de crescimento.

Ao traçar o perfil da postura estratégica adotada pelas indústrias, é importante salientar que uma característica é comum à maioria delas, ou seja: ter um controle administrativo centralizado e principalmente sob a responsabilidade do proprietário (defensiva). Esta característica é evidenciada devido ao perfil das indústrias estudadas. Essas são, em sua maioria, microempresas e pequenas empresas com administração familiar. Diante de um

ambiente homogêneo, as diferenças de desempenho que as indústrias apresentam podem ser relacionadas com a postura estratégica adotada pelos seus dirigentes.

Constata-se que as indústrias com postura estratégica defensiva em termos de domínio empresarial no mercado têm produtos bem focados, relativamente estáveis e constantemente definidos ao longo da organização e mercado. O sucesso em termos de postura empresarial deve-se à adoção de idéias novas ou inovações em seu *mix* de produtos, somente depois de uma análise cuidadosa. A coalizão dominante tem como principal objetivo manter sempre uma posição financeira válida e segura através de medidas de controle altamente centralizadas e sob a responsabilidade do proprietário. Essa postura não tem se mostrado eficiente no segmento das pequenas indústrias.

O perfil das indústrias com postura estratégica prospectiva é caracterizado por serem inovadoras, criativas e fornecerem ao mercado produtos que mudam continuamente. Gastam um longo tempo monitorando o mercado e de forma contínua para entrar agressivamente em mercados novos com tipos novos de produtos e promoções. Em termos de metas tecnológicas, o mais importante para as indústrias prospectivas é assegurar a disponibilidade e acessibilidade das pessoas, recursos e equipamentos exigidos para desenvolver novos produtos e novos mercados. A coalizão dominante tem habilidades diversas e flexíveis o que a habilita a criar mudanças, desenvolvendo novos produtos e novos mercados, constantemente. A estrutura e o planejamento administrativo são orientados para o produto ou mercado visando a identificar tendências e oportunidades que possam resultar na criação de produtos ou programas que permitam a empresa atingir novos mercados.

De outro lado, o perfil das indústrias com postura estratégica reativa é melhor caracterizado no mercado de produtos como empresas que têm produtos em transição e em grande parte visam responder a

oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente. Esta atitude deve-se ao pouco tempo que passam monitorando o mercado. Buscam se proteger de outras empresas concorrentes respondendo às tendências. Mais que em outras, a coalizão dominante em indústrias com postura reativa tende a se concentrar em atividades ou funções de negócio que, na maioria das vezes, precisa de atenção dadas as oportunidades ou problemas que enfrentam diariamente. Os procedimentos relativos ao controle administrativo são fortemente orientados para as exigências, visando a identificar àquelas que necessitam atenção imediata. Esta postura reativa, a exemplo da defensiva não demonstra-se adequada para as pequenas empresas atuarem, visto que as indústrias com estas posturas apresentaram o menor índice de crescimento nos últimos cinco anos.

7 A COMPETITIVIDADE DAS INDÚSTRIAS ESTUDADAS

As indústrias estudadas possuem vários pontos em comum destacando-se entre eles: a forma de concepção; o porte, basicamente, micro e pequenas empresas e; a administração familiar. A postura estratégica defensiva frente ao ambiente é adotada pela maioria das empresas, é importante observar que esta postura não se configura adequada em mercados competitivos e inovadores. A pequena empresa, limitada em termos de recursos e estratégia, não possui subsídios necessários para o completo monitoramento do mercado e a adoção de estratégias competitivas que contemplem poder de negociação e baixo custo de produção. Neste sentido, este estudo buscou identificar a forma competitiva que as indústrias estão adotando frente ao mercado em termos de custos, diferenciação, enfoque. Os dados podem ser visualizados na Tabela 8 a seguir.

TABELA 8 - FORMA COMPETITIVA CONFORME POSTURA ESTRATÉGICA ADOTADA

	Defensiva	Prospectiva	Analítica	Reativa	Total
Custo	10	01	01	04	16
Diferenciação	-	-	01	-	01
Enfoque	04	03	04	06	17
Nenhuma	03	02	06	-	11
Total	17	06	12	10	45

A análise estratégica do mercado e a forma competitiva adotada pelas indústrias, conforme modelo de Porter (1998), revela a existência de indústrias que buscam competir em enfoque e custos, seguidos pelo restante, onde não ficou claro a forma competitiva adotada. Destaca-se, também, que apenas uma indústria busca competir em diferenciação.

TABELA 9 – POSTURA ESTRATÉGICA E FORMA COMPETITIVA POR SETOR EM QUE AS INDÚSTRIAS ATUAM

Setor	Reat.	Analit.	Defens.	Prospec.	Custos	Enfoq.	Difer.	Nenhuma
Móvel.	03	02	05	01	02	08	-	01
Confec.	-	03	01	-	01	01	-	02
Pré-mol.	02	01	04	01	05	02	-	01
Gráfica	-	02	-	-	-	-	01	01
Laticín.	02	-	-	-	-	02	-	-
Total	07	08	10	02	08	13	01	05

Conforme apresentado na Tabela 9, foi possível estabelecer correlações entre a postura estratégica adotada pelas indústrias, o setor e a forma competitiva adotada. Nas indústrias do setor moveleiro predomina a postura estratégica defensiva e o setor busca competir em enfoque. Nesta situação percebe-se uma forma ajustada de competição visto que essas indústrias possuem um mercado definido e buscam defender sua posição neste mercado. As indústrias do setor de confecções adotam, em sua maioria,

uma postura analítica frente ao mercado e não possuem uma forma competitiva predominante, acredita-se que devido ao porte dessas empresas, micros e pequenas e as características do produto e do mercado em que atuam ser sazonal e bastante orientado por modismos, não permite a elas definir uma forma constante de competitividade. As indústrias que atuam no setor de pré-moldados têm frente ao mercado uma postura defensiva e buscam competir em custo. É oportuno ressaltar que empresas defensivas têm como características serem pouco inovadoras, desta forma, buscar competir em custo não parece ser a forma mais adequada. Em relação às empresas do setor gráfico, estas possuem uma postura estratégica analítica frente ao mercado, e somente uma tem como forma competitiva a diferenciação. Considerando a necessidade da personalização dos produtos esta forma competitiva demonstra-se adequada para a indústria gráfica.

O estudo mostrou que as indústrias que buscam competir em custos e que adotam a postura estratégica defensiva, obtiveram o menor crescimento, ou seja, apenas 20%. As indústrias reativas que também apresentaram o mesmo crescimento buscam competir em enfoque e custos. Percebe-se que as indústrias analíticas e prospectivas não buscam competir basicamente em custos e diferenciação, de tal sorte que estas indústrias apresentaram um maior crescimento, ficando claro que, conforme o modelo de Porter (1998), a pequena empresa tem dificuldades para competir utilizando a estratégia de custo e diferenciação. Relacionando-se com a tipologia de Miles & Snow (1978), evidencia-se que ter postura defensiva e competir em custos é um modelo inadequado, mas que está sendo adotado por uma parcela significativa de indústrias. A falta de uma estratégia de posicionamento claro faz com que a muitas delas utilizem a estratégia de custo para competir no mercado. Obviamente, considerando seu porte, esta estratégia não se traduz em competitividade. Traduz-se sim, em uma forma de buscar a permanência ou a sobrevivência no mercado. Por

outro lado as indústrias que competem em enfoque são, basicamente, reativas frente ao mercado. Esta forma de competição também não pode ser considerada eficiente, pois uma vez que têm um mercado definido deveriam estar ajustadas a este, no entanto, estão, também, reagindo para sobreviver nesse mercado.

Diante desse resultado percebe-se que principalmente as pequenas empresas passam a sofrer os efeitos das novas regras de competitividade impostas pelo mercado, onde as palavras mudança e a tecnologia de informação, aliadas à economia globalizada estão revolucionando o mundo dos negócios. Acrescente-se a isso o elevado nível de exigência dos consumidores, onde a qualidade dos produtos e serviços constituem-se no diferencial para a agregação de valor.

A forma ideal de competição para a pequena empresa fica evidenciada que não é a adotada pela maioria das indústrias estudadas. Para a pequena empresa, que apresenta dificuldades para competir em termos de negociação frente à concorrência, custos de produção e inovação tecnológica, nichos de mercado onde possa ser adotada a forma competitiva de enfoque representam cenários mais adequados para a obtenção de vantagens. No entanto, pelas limitações já apresentadas que cercam as indústrias estudadas, nem sempre é possível obter ganhos em mercados específicos.

8 CONCLUSÃO

Neste estudo focado na micro e pequena indústria regional, foi possível constatar na prática modelos teóricos. Ficou evidenciado, entre as indústrias pesquisadas, que a postura estratégica defensiva e a competição em custos são modelos adotados. Os dados levantados corroboraram os modelos teóricos, para os quais, a postura estratégica prospectiva e competição em custos são inadequadas para as pequenas empresas. Constatou-

se, ainda, que a maioria das empresas compete em enfoque e estrategicamente tem posturas defensivas e reativas. Com raras exceções encontrou-se empresas competindo em diferenciação e com postura prospectiva. As posturas estratégicas defensivas e reativas são posturas que tendem ser utilizadas por empresas pouco inovadoras, para se manterem no mercado. Neste caso, estas estratégias não permitem a competição em custos. Isto traduziu a pouca competitividade dessas empresas limitadas em termos de porte, recursos financeiros e tecnológicos.

Percebe-se que as pequenas empresas estão competindo com grandes empresas em termos de mercado e produtos e que, claramente, estão em desvantagens. Obviamente, as limitações competitivas encontradas induzem que a pequena empresa deveria competir enfoque, atendendo a nichos de mercado. O que acontece com apenas 17 delas, seguidas por 16 empresas que competem em custos. A existência de empresas reativas demonstra uma postura coerente com o porte da pequena empresa.

REFERÊNCIAS

MILES, R. E. & SNOW, H. A. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MILES, R. **Conffin nails and corporate strategies**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

PATTON, M. **Qualitative evaluation and reearch methodos**. Califórnia: Sage, 1990.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.