


**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**JOSÉ RICARDO LEAL LOZANO**

**ESTRATÉGIAS DE BENCHMARKING COMPETITIVO EM MICROS E  
PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DA EMPRESA MOVELEIRA DE  
RUBIATABA (GO)**

N.Cham. CETD UFSC PEPS 1876  
Autor: Lozano, José Ricar  
Título: Estratégias de benchmarking com  
  
972453421 Ac. 186168  
Ex.1 UFSC BC CETD

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia de Produção.

CETD  
UFSC  
PEPS  
1876  
Ex.1 BC

**FLORIANÓPOLIS  
2001**

**JOSÉ RICARDO LEAL LOZANO**

**ESTRATÉGIAS DE BENCHMARKING COMPETITIVO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DA EMPRESA MOVELEIRA DE RUBIATABA (GO)**

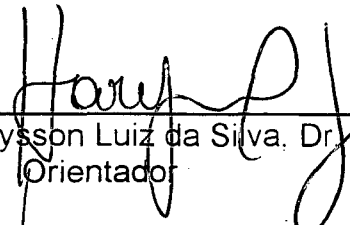
Esta Dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 09 de Novembro de 2001



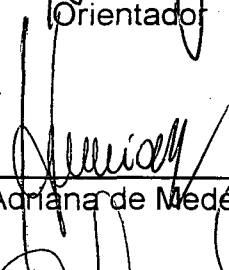
**Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.**  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**



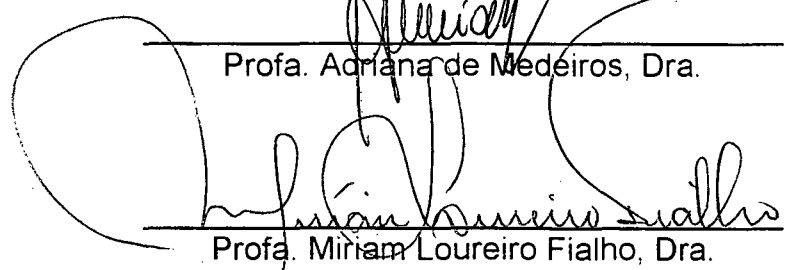
---

Prof. Harrysson Luiz da Silva, Dr.  
Orientador



---

Profa. Adriana de Medeiros, Dra.



---

Profa. Miriam Loureiro Fialho, Dra.

A Lucila, Denizye, Adelle e Marie, as mulheres de minha vida, fontes de  
inspiração e pontos referenciais de permanente mutação.

## **Agradecimentos**

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao Professor Harrysson Luiz da Silva, pela permanente orientação e denodado incentivo no desenvolvimento desta pesquisa.

À Universidade Católica de Goiás, pelo apoio financeiro, logístico e operacional necessário e indispensável para a realização do Mestrado.

Às empresas do setor moveleiro de Rubiataba (GO) que cederam espaço para a realização desta pesquisa.

Aos meus amigos, companheiros e colegas pelos conselhos e ajuda oportuna.

A Lucila e José Vicente sem os quais minha presença no mestrado seria impossível.

A Denizye, pelo apoio consuetudinário, carinho constante, atenção permanente e compartilhamento diuturno de idéias, sonhos e realizações presentes e futuras.

*“Armamos para nós um mundo, em que podemos viver – ao admitirmos corpos, linhas, causas e efeitos, movimento e repouso, forma e conteúdo: sem estes artigos de fé ninguém toleraria agora viver! Mas com isso ainda não há nada demonstrado. A vida não é argumento: entre as condições da vida poderia estar o erro”.*

**FRIEDRICH NIETZCHE**

## Sumário

Lista de figuras .....	viii
Lista de quadros .....	ix
Lista de tabelas .....	x
Resumo .....	xi
Abstract .....	xii
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Processo de demarcação do fenômeno .....	8
1.1.1 Justificativa .....	8
1.1.2 Objetivo .....	10
1.1.3 Objetivos Específicos .....	11
1.2 Estrutura da Pesquisa .....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL E METODOLÓGICA .....	12
2.1. A Competitividade no Contexto Empresarial .....	12
2.2 Estudo da Competitividade da Empresa Brasileira .....	18
2.2.1 Competitividade Sistêmica E Empresarial .....	19
2.2.2 Fatores Determinantes Da Competitividade .....	23
2.3 O Modelo de Competitividade de Michael Porter .....	26
2.3.1 O Diamante da Vantagem Nacional .....	27
2.3.2. A Competitividade das Indústrias .....	30
2.3.3 Estratégias Competitivas Genéricas .....	34
2.4 A Estratégia Competitiva de Henry Mintzberg .....	40
2.5 A Adaptação Estratégica de Miles e Snow .....	46
2.6 A Perspectiva Competitiva do SEBRAE .....	54
2.7 A Competitividade na Micro e Pequena Empresa Brasileira .....	57
2.8. Metodologia .....	63
2.8.1 Procedimentos Metodológicos Complementares .....	65
3 BENCHMARKING .....	68
3.1. Definição do Benchmarking .....	69
3.1.1. Definição Formal .....	70
3.1.2 - Definição Operacional .....	71
3.2 – Tipos de Benchmarking .....	74
3.3 Benchmarking Competitivo .....	76
3.3.1. Benchmarking competitivo setorial .....	78
3.4 Indicadores de Competitividade .....	79
3.5 Empresas comparativas .....	81
4 A INDÚSTRIA MOVELEIRA .....	82
4.1- Panorama do Setor Moveleiro no Brasil .....	82
4.1.1 Matérias Primas .....	85
4.1.1.1. - Florestas Plantadas .....	86
4.1.2. Madeira Industrializada, MDF, Aglomerados e Placas duras para Móveis .....	86
4.1.3. Investimentos .....	87
4.1.4 Características do Setor Moveleiro .....	87
4.1.5. Produção e Consumo No Brasil .....	91
4.1.6. Perspectivas do setor no Brasil .....	93
4.2- O Setor Moveleiro no Estado de Goiás .....	94

4.2.1. Produção e Consumo de Móveis em Goiás.....	97
4.2.1.1. Matérias Primas .....	101
4.2.1.2. Padrão Tecnológico Utilizado .....	103
4.2.1.3. Relações Empresariais.....	104
4.2.1.4. Custos de Produção .....	106
4.3- O Setor Moveleiro de Rubiataba - Goiás.....	107
4.4 Amostragem Seleccionada.....	109
5 AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS DE RUBIATABA (GO) SEGUNDO AS PERSPECTIVAS ANALITICAS.....	111
5.1 Benchmarking Competitivo .....	114
5.1.1 Avaliação das empresas Moveleiras de Rubiataba.....	114
5.1.2 Indicadores de Eficiência Produtiva.....	114
5.1.3 Competitividade da Comercialização.....	117
5.1.4 Análise dos Resultados .....	121
CONCLUSÕES .....	126
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131
NOTAS .....	134

## Lista de figuras

Figura 1: Fatores determinantes da competitividade – Modelo ECIB .....	23
Figura 2: Determinantes da vantagem competitiva nacional – Diamante da Competitividade ..	29
Figura 3. As 5 forças que determinam a rentabilidade da Indústria .....	31
Figura 4: Três estratégias genéricas .....	38
Figura 5. A estratégia empresarial segundo Porter .....	39
Figura 6: Estratégia deliberada e emergente .....	43
Figura 7: Os cinco P's da estratégia .....	45
Figura 8: A escolha estratégica .....	51
Figura 16: Passos do Processo de Benchmarking .....	73
Gráfico 9: Mercado Brasileiro de Móveis-1990/1997 .....	91
Gráfico 10: Caracterização do Mercado Goiano de Móveis .....	99
Gráfico 11: Principais Produtos do Mercado Goiano de Móveis .....	100
Gráfico 12: Origem das Matérias Primas do Mercado Goiano de Móveis .....	102
Gráfico 13: Matérias Primas Utilizadas no Mercado Goiano de Móveis .....	103
Gráfico 14: Investimentos em Atualização Tecnológica .....	104
Gráfico 15: Composição de Custos no Mercado Goiano de Móveis .....	107
Gráfico 17: Indicadores de competitividade: Eficiência na Produção .....	117
Gráfico 18: Indicadores de competitividade na Comercialização .....	120



## Lista de quadros

Quadro I – Perspectivas de Competitividade das MPE's.....	63
Quadro II – Benchmarking Competitivo.....	76

## Lista de tabelas

Tabela 1- Relações empresarias do setor Moveleiro em Goiás.....	106
Tabela II - Avaliação dos Indicadores de Competitividade: Eficiência.....	115
Tabela III - Avaliação dos Indicadores de Competitividade: Comercialização.....	118
Tabela IV - Avaliação de Indicadores de Competitividade por estratégia.....	122
Tabela V - Indicadores Intervenientes em cada estratégia.....	123
Tabela VI. Coincidências de cada estratégia.....	124

## Resumo

LOZANO, José Ricardo Leal. **Estratégias de Benchmarking Competitivo em Micro e Pequenas Empresas: o caso da empresa moveleira de Rubiataba, Goiás.** 2001. 148p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

As mudanças ocorridas em todos os campos da atividade empresarial, advindas da globalização dos mercados, têm mudado as bases da competição, forçando às empresas a se adequarem as novas formas de concorrência, que por sua vez exige o profundo conhecimento do ambiente do qual fazem parte. As empresas enfrentam as oportunidades existentes nos mercados através da comparação concorrencial, como forma de torná-las mais eficientes, implementando novas tecnologias de produção.

Através do benchmarking competitivo, sistema contínuo de pesquisa que permite realizar comparações entre processos e práticas de gestão, as empresas identificam oportunidades de mercado, possibilitando o reconhecimento das tendências e as pistas fundamentais sobre o que se pode apresentar como vantagem competitiva.

Desta forma, apresenta-se o resultado de estudo exploratório, sobre a implementação do benchmarking competitivo nas empresas da indústria moveleira de Rubiataba – Goiás, visando evidenciar a importância dessa área para um melhor posicionamento desse setor no mercado nacional e internacional.

Palavras-Chave: Competitividade; Estratégias Competitivas; Setor Moveleiro; Benchmarking Competitivo.

## Abstract

LOZANO, José Ricardo Leal. **Estratégias de Benchmarking Competitivo em Micro e Pequenas Empresas: o caso da empresa moveleira de Rubiataba, Goiás.** 2001. 149p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The changes happened in all of the fields of the business activity, from the globalization markets, have been changing the bases of the competition, forcing to the companies the if they adapt the new competition forms, that it demands the deep knowledge of the atmosphere of which they are part for his/her time. The companies face the existent opportunities in the markets through the comparison concorrencial, as form of turning them more efficient, implementing new production technologies.

Through the competitive benchmarking, continuous system of research that allows to accomplish comparisons between processes and administration practices, the companies identify market opportunities, making possible the recognition of the tendencies and the fundamental tracks on which she can present as competitive advantage.

This way, it comes the result of exploratory study, on the implementation of the competitive benchmarking in the companies of the wood's industry of Rubiataba - Goiás, seeking to evidence the importance of that area for a better positioning of that section in the national and international market.

Word-key: Competitiveness; Competitive strategies; Section Moveleiro; Competitive Benchmarking.

# 1 INTRODUÇÃO

Com a crescente globalização dos mercados, a competitividade tem-se tornado uma das preocupações constantes dos empresários e governos no mundo inteiro. Tal preocupação se traduz na busca de respostas para as questões relacionadas à obtenção de vantagens competitivas bem como o aprimoramento e manutenção desta vantagem no mercado, conforme nos coloca Landau.(1992:6):

“O que devemos entender por competitividade, e daí transformar-se na principal meta de nossa política, é a habilidade de sustentar, em uma economia global, um crescimento sustentável do padrão real de vida da população com uma aceitável justiça distributiva”.

O conceito de competitividade abrange, de um lado, a dinâmica do mercado interno no qual algumas empresas, em função de sua capacidade técnica, econômica e financeira, além do eventual apoio decorrente de políticas governamentais e industriais a elas orientadas, se mantêm ou avançam na liderança da estrutura da empresa e, de outro lado compreende a inserção nos mercados nacionais e internacionais, quer seja mantendo a sua participação, quer seja ampliando-a, conforme descreve Porter (1998:177).

“O único conceito significativo de competitividade em nível nacional é produtividade... A produtividade depende da qualidade do produto... e a eficiência com que eles são produzidos”.

A inserção das empresas nos mercados é conseqüência do grau interno de liderança de determinados setores em função do grau de exigência dos

consumidores, da existência de configurações industriais adequadas, tanto no que se refere à empresa da produção no setor quanto à relação com fornecedores e empresários nas cadeias produtivas e, finalmente pela manutenção de um ambiente concorrencial de forte rivalidade entre empresas.

Dentro desta perspectiva reconhece-se que a competitividade internacional, das economias nacionais, é construída a partir da competitividade interna das empresas que operam no território nacional e exportam além de suas fronteiras. Ao mesmo tempo, identifica-se a competitividade das economias nacionais como sendo algo mais do que a simples agregação do desempenho de suas empresas.

Neste contexto, aparece a noção de "competitividade sistêmica" como expressão de que o desempenho empresarial depende e é resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura industrial da qual fazem parte, como a ordenação macroeconômica, a infra-estrutura, o sistema político-institucional e as características sócio-econômicas dos mercados nacionais, como cita Ferraz (1996:3) a competitividade deve ser entendida como:

"... a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado".

A competitividade passa, então, a depender da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo onde cada empresário se esforça por obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais.

As especificidades do mercado e do ambiente econômico e as modificações esperadas nas formas de concorrência são alguns dos elementos que devem nortear as empresas na seleção de suas estratégias. O conhecimento destas especificidades ajuda a inferir quais vantagens competitivas irão se traduzir em maiores vendas e rentabilidade.

Desta forma, o desempenho competitivo dos diferentes setores industriais é condicionado por um vasto conjunto de fatores, internos, estruturais e de natureza sistêmica que devem ser estudados de forma pormenorizada, suficiente e capaz de estabelecer as inter-relações, mecanismos e necessidades à definição estratégica de produtividade e competitividade setorial.

O aumento da competição e a abertura de mercados implicam num volume maior de informações, o que igualmente requer novas metodologias para tratá-las num formato inteligível, e, conseqüentemente, dar condições para as empresas, enfrentarem a competitividade e acompanharem a evolução dinâmica do ambiente.

Porém, a abertura da economia brasileira para a competição internacional, tem permitido que as grandes empresas, desenvolvam mecanismos de adaptação estratégica capazes de absorver as informações e, conseqüentemente, os custos da competição para atingir os indicadores de concorrência dos mercados, onde estão inseridos.

No entanto, em nível dos mercados de caráter regional e/ou domésticos as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) não tem desenvolvido mecanismos adequados para assegurar a adaptação, a este ambiente competitivo.

A importância, das MPE's, no cenário econômico brasileiro, deriva do seu tamanho e da sua estrutura que, condicionam sua estabilidade e sobrevivência, bem como, os fatores desenvolvidos de produção e comercialização, que lhes permitam a flexibilidade e habilidade para se enquadrar no adverso mundo concorrencial.

As MPE's são mais intensivas em trabalho que as grandes empresas, portanto, menores custos de capital associados à criação de postos de trabalho (SEBRAE, 1999). Por conseguinte, as MPE's desempenham papel importante na economia, nutrindo a estabilidade, fornecendo renda, crescimento, e emprego.

No Brasil, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 1999) as MPE's, constituem cerca de 98,3% dos 3,5 milhões de empresas registradas no Brasil, respondendo por 20,4% do PIB e absorvendo 59,3% da mão de obra ocupada no país.

Estas empresas operam, no contexto da economia brasileira, como cadeias complexas nas quais a competitividade de uma depende, em parte, da eficiência de seus provedores e vice-versa, assim, a competitividade da MPE afeta a posição competitiva da economia como um todo e, seu desenvolvimento permite melhorar a eficiência dos mercados internos/domésticos além de facilitar o uso produtivo de recursos escassos.

Embora sendo reconhecida a importância das MPE's, quer seja social, quer seja econômica, atualmente cerca de 5% sobrevivem ao quinto ano de vida, principalmente pela falta de formação empresarial, administração adequada



dos recursos e, sobretudo à falta de informações, conforme nos afirma Penrose (1959:238):

“As desvantagens competitivas da pequena empresa são tão consideráveis que os economistas parecem haver considerado necessário explicar sua sobrevivência”.

Ou como coloca Rattner, (1985:49)

“A observação empírica do aumento, em termos absolutos, do número de pequenas e médias unidades produtivas, em pleno processo de industrialização oligopolista, colocou a problemática das MPE de novo no centro das polêmicas dos economistas”.

As informações concorrenciais representam insumo básico para as empresas na obtenção de vantagens competitivas, pois fornecem elementos sobre a configuração das forças concorrenciais e das tendências de mercado. As empresas devem desenvolver mecanismos de pesquisa e de busca das informações consideradas críticas, não só as que oferecem subsídios para o seu funcionamento operacional, mas também as que auxiliem a um melhor posicionamento estratégico. Essas informações, geralmente não chegam ao acaso, e se essa prática ocorrer normalmente, referem-se a informações de pouco interesse (Lesca et al, 1996).

Porém, suprir de informações e uma forma de aprender rapidamente para solucionar a problemática empresarial são necessidades prementes das MPE's. Assim, procurar as melhores empresas do segmento e, comparar-se com elas é uma solução para a os problemas de informação, isto é, realizar “Benchmarking” ou levar a cabo “estudos de referencia” acerca de práticas

competitivas e prover ao empresário de metodologias que deliberadamente forneçam maior agregação de valor ao produto.

Esta metodologia é um processo de pesquisa, contínuo e sistemático, onde se realizam comparações de processos e práticas de uma empresa com os de empresas que são reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho, com o propósito de aprimoramento organizacional, procurando a superioridade competitiva. (Camp, 1998).

O Benchmarking visa, portanto, o desenvolvimento de estudos que comparem o desempenho com a concorrência e com referenciais de excelência, objetivando atingir uma posição de liderança. Estes estudos identificam serviços e processos de alto nível de qualidade em outras empresas, ou setores da própria empresa, permitem avaliar como tais resultados são obtidos, e incorporar o conhecimento, quando aplicável a seus processos e produtos.

O "Benchmarking" já vem sendo utilizado para comparar vários aspectos dos produtos, serviços, e processos das empresas, contra outras de igual porte e como forma de igualar e superar a competitividade nos mercados nacionais e internacionais, mas, não é usual no setor moveleiro. Entretanto, esta metodologia é aplicada, de forma empírica, nas empresas de Rubiataba, Goiás.

Agregação de valor e satisfação plena da clientela passaram a ser as premissas básicas da empresa moveleira de Rubiataba que nos últimos anos intensificou sua posição no processo de desenvolvimento da economia goiana,

em especial, pelo conjunto de transformações ocorridas na produção e inserção em novos mercados.

Tais transformações afetam a estrutura econômica da economia local e imprimem novos contornos à divisão do trabalho da cidade, aos mercados, aos processos produtivos e às formas de concorrência; enfim, modificam relações e normas vigentes de produção e competitividade. Os efeitos dessas transformações conferem uma nova racionalidade à atuação e à interação entre os agentes econômicos, ao mesmo tempo, evidenciam que a economia local e regional está caminhando para uma nova configuração no que se refere ao seu padrão de desenvolvimento.

Mais especificamente na empresa moveleira de Rubiataba, essas características provocam mudanças nas formas de produzir, administrar e de distribuição. Por essa via, se alteram, simultaneamente, as relações entre empresas - fornecedores, clientes e concorrentes, entre empresas e trabalhadores e, entre empresas e governo.

No caso das MPE's, a intensificação da concorrência significa privilegiar soluções que aumentem sua agilidade de resposta às novas condições de mercado obrigando-as a reformular suas estratégias de atuação.

A partir dessa reformulação, as articulações ganham novos contornos e passam a integrar o rol dos condicionantes do aumento da competitividade industrial, agilização do processo decisório e a minimização de riscos e as possíveis formas de compartilhá-los, além de definir opções para eliminar, repassar ou dividir custos, tanto os decorrentes do trabalho, quanto os de

investimentos em ativos fixo, dado seu componente de irreversibilidade e acelerada obsolescência.

Além disso, a análise da evolução recente das MPE's moveleiras de Rubiataba certamente contribuirá para o entendimento das principais dimensões ocorridas neste tipo de empresas: em especial no que se refere à utilização do Benchmarking na indução à verticalização produtiva, à subcontratação ligada à especialização, e à valorização das vantagens da atuação conjunta e, à qualidade dos produtos e à eficiência empresarial.

## **1.1 Processo de demarcação do fenômeno**

### **1.1.1 Justificativa.**

O interesse pela Empresa Moveleira de Rubiataba (GO) parte, em geral, da constatação da existência, permanência e inserção continuada das MPE, apesar de suas desvantagens estruturais, especialmente no acesso ao financiamento e aos benefícios das novas tecnologias, nos mercados concorrenciais brasileiros.

A definição de competitividade e da estratégia empresarial passa, impreterivelmente, pela mudança de posição das empresas sustentada pelo redirecionamento concorrencial, como premissa básica para atingir novos mercados.

Ao mesmo tempo em que existe muita discussão sobre como as empresas devem implementar as novas posições estratégicas, há informações descritivas sobre como as empresas devem escolher o tipo de estratégia mais adequada e

adotar essa posição para enfrentar o mercado ou se inserir em novos mercados.

A perspectiva da escolha estratégica avançou, originalmente, como uma correção à visão na qual os desenhos e estruturas organizacionais são determinados por suas contingências operacionais (Child, 1972).

De outro lado, a complexidade do processo de ajustamento estratégico, pode ser compreendida pela análise de padrões no comportamento das empresas, comportamento este que pode descrever e até mesmo prever o processo de adaptação organizacional no mercado concorrencial (Miles e Snow, 1978).

Segundo Porter (1988) a competitividade dentro de uma indústria pode ser avaliada, através de cinco fatores básicos: 1) A entrada de novos concorrentes; 2) A ameaça de produtos substitutos; 3) O poder de negociação dos compradores; 4) O poder de negociação dos fornecedores e; 5) A rivalidade entre os concorrentes existentes, que identificam as vantagens comparativas de uma empresa e sua conseqüente inserção no mercado, ou ainda, adotando uma das três estratégias genéricas: 1) Liderança no custo total, 2) Diferenciação e Enfoque (foco), por ele, promulgado, para discernir sobre a vantagem competitiva de uma empresa em função de seus custos, diferenciação ou uma visão focalizada no mercado.

Na perspectiva de Mintzberg (1992) as estratégias competitivas de uma empresa podem ser deliberadas, isto é planejada, sendo realizadas ou não, e as estratégias emergentes; que são desenvolvidas pelas empresas na

ausência de intenções ou implementadas apesar desta falta de intenções pela contingência vivida pela empresa.

A competitividade empresarial e suas estratégias de inserção podem ser entendidas como o núcleo do sucesso ou do fracasso das empresas (Porter, 1998). A competição é responsável pela adaptação das atividades de uma empresa em relação ao seu ambiente de atuação, fruto das estratégias competitivas adequadas usadas pelas mesmas.

Em resposta à crescente competitividade das empresas nos diferentes mercados onde inseridos, a definição e alcance de sua abrangência vem sendo revisada. Assim, as diferentes constatações de como construir ou compor um estágio competitivo tem passado pela compreensão do que é uma estratégia empresarial competitiva "apropriada".

A questão, no caso da empresa moveleira de Rubiataba (GO), diz respeito ao entendimento dos porquês da vitalidade concorrencial deste segmento empresarial, que é renovada constantemente sob os efeitos das estratégias de Benchmarking competitivo.

### 1.1.2 Objetivo

O objetivo deste trabalho é verificar a utilização do Benchmarking competitivo na micro, pequena e média empresa do setor moveleiro de Rubiataba(GO) como ferramenta para atingir a competitividade empresarial visando a conquista e inserção em novos mercados.

### 1.1.3 Objetivos Específicos

- Caracterização das empresas do setor moveleiro de Rubiataba/GO que serão objeto de investigação;
- Avaliar o setor moveleiro de Rubiataba a partir do Benchmarking Competitivo.

## 1.2 Estrutura da Pesquisa

Após a introdução, o Capítulo 1, apresenta a demarcação do fenômeno a ser estudado.

No Capítulo 2 tratar-se-á sobre a fundamentação conceitual e metodológica.

No Capítulo 3 caracterizar-se-á o benchmarking competitivo e sua implementação metodológica.

No Capítulo 4 se apresenta a setor moveleiro de do Brasil e de Rubiataba (GO) e a amostragem selecionada para análise segundo perspectivas analíticas.

No Capítulo 5 Apresenta-se a avaliação das empresas moveleiras de Rubiataba segundo as perspectivas analíticas analisando as estratégias de competitividade adotadas, comparando-as com os indicadores de competitividade que servem ao Benchmarking competitivo.

Por fim, apresentam-se as conclusões, além das Referências Bibliográficas e Anexos pertinentes.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL E METODOLÓGICA**

### **2.1. A Competitividade no Contexto Empresarial.**

Durante décadas, a maioria das publicações de negócios tem enfatizado nos diferentes aspectos da competitividade empresarial, conforme relata Degen, (1989:106/107).

"Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento ... Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu micro-ambiente."

De outro lado Porter (1998:178) comenta;

"Explicar a competitividade em termos nacionais, então, é responder à pergunta errada. Em vez disso, o que devemos entender são os determinantes da produtividade e a taxa de crescimento da produtividade. Para encontrar respostas, devemos nos concentrar não na economia como um todo, mas em setores industriais e segmentos de negócios específicos. Devemos compreender como e por que habilidades e tecnologias comercialmente viáveis são criadas, o que somente pode ser entendido em sua totalidade em termos de determinados setores industriais. E o resultado de milhares de embates pela vantagem competitiva contra rivais estrangeiros, em setores e segmentos industriais particulares, nos quais produtos e processos são criados e melhorados, que caracterizam o processo de melhoria da produtividade nacional".



Os autores acima, reconhecem que a competitividade é construída a partir da competitividade das empresas que operam num contexto geográfico. A competitividade é responsável pela adequação das atividades de uma empresa em relação ao seu ambiente de atuação.

Ferraz et al, (Apud Batalha e Silva, 1999:3) identificam duas vertentes diferentes de entendimento do conceito de competitividade. Na primeira delas, a competitividade é vista como o “desempenho” de uma empresa ou produto. Neste caso, os resultados das análises traduzem-se na determinação de uma dada “competitividade revelada” sob esta visão a competitividade é expressa na participação no mercado atingida por uma empresa ou um conjunto delas em um determinado momento no tempo. Segundo este conceito, uma empresa que venda mais que outra deve ser imediatamente considerada mais competitiva, independentemente de qualquer outro fator.

O principal indicador de “competitividade revelada” permite vislumbrar a participação de um produto ou empresa em um determinado mercado. A utilização do nível de participação no mercado como medida de competitividade é a contribuição mais útil e difundida da economia neoclássica para os estudos de competitividade. Segundo esta visão, o mercado estaria, de alguma forma, sancionando as decisões estratégicas tomadas pelos atores. A participação das exportações de um dado setor no mercado internacional pertinente seria um indicador adequado de competitividade internacional. Assim, a competitividade de uma nação ou setor seria o resultado da competitividade individual dos agentes pertencentes ao país, região ou setor.

Assim mesmo, estes autores (Ferraz et al., 1996, apud Batalha e Silva, 1999:3) identificam uma segunda compreensão da competitividade, sendo vista como “eficiência”. Neste caso, trata-se de tentar medir o “potencial de competitividade” de um dado setor ou empresa. Esta predição poderá ser realizada através da identificação e estudo das opções estratégicas adotadas pelos agentes econômicos face as suas restrições gerenciais, financeiras, tecnológicas, organizacionais. Desta forma, existe uma relação causal, com algum grau determinístico, entre a conduta estratégica da empresa e o seu desempenho eficiente.

Considerando estas abordagens insuficientes para analisar o problema da competitividade, Ferraz et al., (1996:3) concluem pela seguinte definição:

“Competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Esta definição foca sua atenção no processo que leva à competitividade e não nos resultados posteriores de um comportamento estratégico. Assim a abordagem da “eficiência” empresta da área de estratégia das organizações sua idéia de base segundo a qual, a competitividade seria o resultado da diferença entre o valor que a empresa é capaz de gerar para seus clientes e os custos para gerar este valor (Porter, Apud Montgomery e Porter, 1998:177).

Nesta mesma linha de pensamento, Harrison e Kennedy (1997:14/25) sugerem que para analisar a competitividade de uma empresa deveria se levar em consideração o contexto econômico e a área de gestão estratégica onde atua. Segundo estes autores a competitividade estaria ligada aos seguintes

conjuntos de fatores: a) intensidade e adaptação de tecnologias ao negócio da empresa; b) custos e condições de obtenção dos insumos - custos, qualidade e coordenação; c) grau de diferenciação - políticas de produção, de qualidade e de serviços; d) economias de escala e de escopo, e; e) fatores externos - políticas governamentais e variáveis macroeconômicas.

Para Hamel e Prahalad (1995), a base da competitividade está na identificação e uso das competências essenciais da empresa. A "competência essencial", para eles, é o conjunto de habilidades e tecnologia que permite a uma empresa oferecer determinados benefícios a seus clientes, representados pelo valor recebido por estes.

Assim, é importante definir e ou estabelecer quais as estratégias adequadas e necessárias para alcançar os estágios de competitividade nos setores ou segmentos industriais. Neste sentido, é necessário definir o conceito de "estratégia" como instrumento ideal, de utilização, para atingir patamares de competitividade.

O conceito de "Estratégia" tem sido emprestado do contexto militar e adaptado para seu uso nos negócios. A utilização do conceito de estratégia de negócios sugere a adaptação entre fins e meios (Nickols, 2000). Mas, a "competição estratégica em negócios" para Montgomery e Porter (1998), é um conceito relativamente novo, tendo impactos profundos na produtividade das empresas quando considerados os seguintes elementos: a) capacidade de compreender o comportamento competitivo como sistema; b) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento empresarial vai alterar o equilíbrio competitivo; c) capacidade de investir permanentemente na

empresa com expectativas de retorno em longo prazo; d) sensibilidade para análise da previsão de riscos e lucros para justificar os investimentos; e, e) disposição de agir.

Aprofundando no assunto, Porter (apud, HS intermanagers, 2000:2) traz a seguinte citação:

“A estratégia é a definição do lugar de destino e a escolha dos caminhos básicos para se chegar até lá. É optar pela área de negócio na qual se vai trabalhar, já que ninguém pode fazer tudo. É definir se a ênfase estará na produção ou nos serviços, na qualidade ou na conveniência (jamais no preço porque é só um detalhe), na amplitude ou na delimitação do campo de ação... Ser eficiente não basta. Ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição única e diferenciada, que permitirá enfrentar os concorrentes”.

O compromisso estratégico é deliberado, cuidadosamente estudado e rigorosamente ponderado. As conseqüências, entretanto, podem refletir mudanças radicais em um espaço de tempo relativamente curto, conforme cita Henderson (apud, Porter 1998:3):

“Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa... A competição natural é evolutiva. A estratégica é revolucionária”.

A noção de estratégia deve refletir o ambiente da empresa frente ao entorno competitivo, segundo citação de Ansoff, (1988:147):

“As informações a respeito das possibilidades futuras provêm do ambiente e da história anterior... uma empresa tem acesso ao seu

próprio desempenho histórico, bem como ao desempenho de seus concorrentes. Na empresa, por exemplo, isso compreende a história das vendas, dos ganhos, das parcelas de mercado, dos retornos sobre os investimentos etc. Em segundo lugar, pode descrever seu passado em termos dos eventos e das forças que entraram em jogo na determinação do desempenho passado; por exemplo, o crescimento do produto nacional bruto, a estrutura dos mercados, as mudanças tecnológicas, o comportamento da concorrência etc. Em terceiro lugar, pode descrever seu passado em termos das capacitações e capacidades que conseguiu desenvolver no decorrer do tempo”.

As estratégias empresariais seguem padrões específicos de acordo com a cultura de cada setor industrial, sugerindo que essas características afetam os fatores de competitividade e, portanto, influencia o seu desempenho.

Segundo Ohmae (1985:42) a estratégia empresarial é:

“O modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes”.

Já para Andrews, (1971:79), estratégia é:

“Um conjunto de objetivos, finalidade, metas diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Neste sentido, a estratégia apresenta-se como elemento lógico de comportamento empresarial para atingir, numa primeira instância, a

competitividade e, finalmente a inserção em novos mercados com base na análise das condutas adotadas pela empresa como um todo.

## **2.2 Estudo da Competitividade da Empresa Brasileira**

O aumento da competição e a abertura de mercados internacionais implicam num volume maior de informações, o que igualmente requer novas metodologias para tratá-las num formato inteligível, e, conseqüentemente, dar condições para as empresas, de enfrentarem a competitividade e acompanharem a evolução dinâmica do ambiente onde está inserida.

As informações concorrenciais representam insumo básico para as empresas na obtenção de vantagens competitivas, pois fornecem elementos sobre a configuração das forças e das tendências de mercado.

Nesse sentido, o governo brasileiro instituiu o "Fórum de Competitividade" componente do programa "Avança Brasil" – Plano Plurianual 2000/03 (PPA 2000/03, Presidência da República), sob a coordenação do Ministério do Desenvolvimento, Empresa e Comércio Exterior – MDIC, com o gerenciamento da Secretaria do Desenvolvimento da Produção (SDP).

O Programa é constituído por ações que visam atuar sobre a capacidade competitiva do setor produtivo brasileiro através do estabelecimento de ações e metas, configurando uma política para o desenvolvimento do setor produtivo. Assim, era essencial a identificação dos fatores e condicionantes da competitividade de cada setor produtivo para entender as razões do seu desempenho e encontrar soluções para seu desenvolvimento.

Para tanto, o fórum de competitividade baseou-se no "Estudo da Competitividade da Empresa Brasileira" (ECIB, MCT, 1993), pesquisa dos determinantes e das condições competitivas atuais e esperadas na empresa brasileira. Foram objetivos do ECIB:

- Diagnosticar a competitividade da empresa nacional através da análise de seus fatores determinantes e da dinâmica tecnológica e de mercado;
- Identificar limitações e potencialidades de incorporação pela empresa brasileira de práticas competitivas contemporâneas;
- Delinear estratégias e sugerir linhas de ação e instrumentos para o enfrentamento dos desafios competitivos.

O ECIB não era apenas resultado de um estudo técnico, mas, a perspectiva de como devia ser o processo competitivo brasileiro. A seguir, são detalhados os conceitos, o quadro analítico, o escopo do projeto e os esforços realizados para a sua consecução.

### 2.2.1 Competitividade Sistêmica E Empresarial

As transformações econômicas dos anos 80 e 90 ampliaram, em todos os fóruns especializados, a noção de competitividade das nações. Uma definição particularmente influente foi proposta em 1985, pela Comissão da Presidência dos EUA (apud: ECIB: 7) sobre Competitividade Industrial:

"Competitividade para uma nação é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantenham e expandam a renda real de

seus cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação. É também fundamental à expansão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais".

Essa abordagem reconhece que a competitividade internacional de economias nacionais é construída a partir da competitividade das empresas que operam dentro e exportam a partir das suas fronteiras. Ao mesmo tempo, identifica a competitividade das economias nacionais como sendo algo mais do que a simples agregação do desempenho de suas empresas. Estudos da OECD - Organização para o Desenvolvimento e Cooperação Econômica das Nações Unidas-(apud: ECIB: 8), mostraram que as estratégias empresariais - com e sem sucesso - seguiram padrões específicos de acordo com cada país, sugerindo que as características do sistema econômico afetam os fatores de competitividade e, portanto, influenciam o desempenho das empresas.

Como consequência das características do sistema econômico que influencia a empresa aparece a noção de "competitividade sistêmica" ou modo de expressar que o desempenho empresarial depende e é também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura industrial da qual fazem parte, como a ordenação macroeconômica, as infra-estruturas, o sistema político-institucional e as características sócio-econômicas dos mercados nacionais. Todos estes fatores são específicos a cada contexto nacional e devem ser explicitamente considerados nas ações de indução de competitividade.



Com relação ao tratamento conceitual, grande parte dos especialistas vê a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por uma empresa ou um produto. Estas características relacionam-se ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processos produtivos adotados pela empresa.

Os especialistas que privilegiam o desempenho - como variável de análise, a competitividade se expressa na participação no mercado alcançada por uma empresa ou um conjunto delas, particularmente o montante de suas exportações no total do comércio internacional da mercadoria em questão. Já para os especialistas que associam competitividade à eficiência, seus indicadores devem ser buscados em coeficientes técnicos - de insumo-produto ou outros, ou na produtividade dos fatores, comparados às melhores práticas gerenciais verificadas na empresa.

Ambos os enfoques, desempenho e eficiência, no entanto, são muito restritivos, pois abordam o tema de modo estático, permitindo apenas o exame de como os indicadores se comportaram até um determinado momento. Se observados dinamicamente, tanto desempenho quanto eficiência são resultados de capacidades acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas práticas quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas.

Nessa visão dinâmica, a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Na análise da empresa, foram considerados como competitivos os

setores onde a maior parte da produção ocorre em empresas competitivas, tomando-se como referência os padrões internacionais.

O sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo onde cada produtor se esforça por obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como: custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor tempo de espera e, maior habilidade de servir à clientela.

O sucesso concorrencial implica, também, que as empresas mostrem-se aptas não apenas a adotar estratégias competitivas adequadas, mas, a impor correções de rumo quando necessário. Para isto, as especificidades do mercado e do ambiente econômico e as modificações esperadas nas formas de concorrência são alguns dos elementos que devem nortear as empresas na seleção de suas estratégias. O conhecimento destas especificidades ajuda a inferir quais vantagens competitivas irão se traduzir em maiores vendas e rentabilidade.

Qualquer que seja a sua fonte, as vantagens competitivas usualmente requerem tempo para serem alcançadas. Essa característica é particularmente aplicável às vantagens associadas à inovação e, portanto, a análise da competitividade deve levar em conta a acumulação de vantagens competitivas adquiridas pelas empresas.

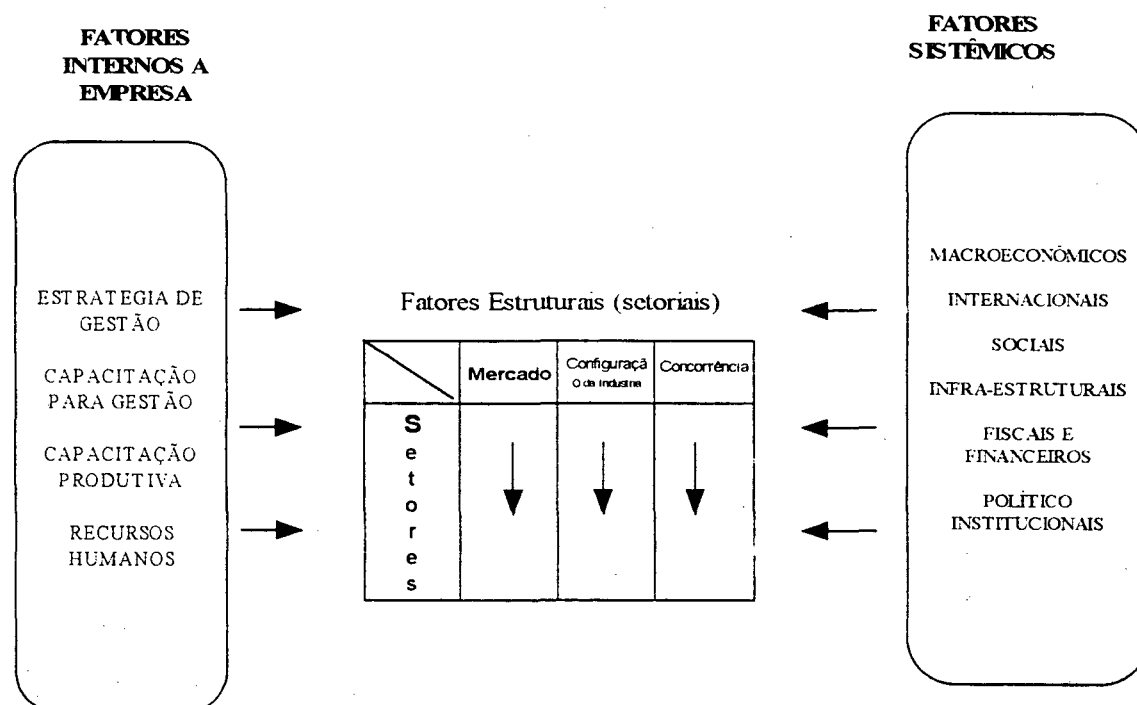
Também é necessário que a empresa detenha capacidade para implementar a estratégia, sendo esta fundada não somente na capacitação técnica, mas também no desempenho passado da empresa, que se traduz em capacidade financeira, relações com fornecedores e usuários, imagem

conquistada, diferenciação de seus produtos e, grau de concentração do mercado.

## 2.2.2 Fatores Determinantes Da Competitividade

O desempenho competitivo de uma empresa ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que pode ser subdividido conforme mostra a Figura 1.

Figura 1: Fatores determinantes da competitividade – Modelo ECIB



Fonte: Relatório Final ECIB. 1993:5

Os fatores internos à empresa são aqueles que estão sob a sua esfera de decisão e através dos quais procura se distinguir de seus competidores. Incluem os estoques de recursos acumulados pela empresa, as vantagens competitivas que possuem e a sua capacidade de ampliá-las. Pode-se citar, entre outros, a capacitação tecnológica e produtiva; a qualidade e produtividade dos recursos humanos; o conhecimento do mercado e a

capacidade de se adequar às suas especificidades; a qualidade e amplitude de serviços pós-vendas; as relações privilegiadas com usuários e fornecedores.

Os fatores estruturais são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela empresa, estão parcialmente sob a sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente. Integram esse grupo aqueles relacionados:

- às características dos mercados consumidores em termos de sua distribuição geográfica e em faixas de renda; grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos; oportunidades de acesso a mercados internacionais; as formas e os custos de comercialização predominantes;

- à configuração da empresa em que a empresa atua, tais como grau de concentração, escalas de operação, atributos dos insumos, potencialidade de alianças com fornecedores, usuários e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial e ritmo, origem e direção do progresso técnico;

- à concorrência, no que tange às regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com consumidor, meio ambiente e competidores; o sistema fiscal-tributário incidente sobre as operações industriais; práticas de importação e exportação e a propriedade dos meios de produção (inclusive propriedade intelectual).

Os fatores sistêmicos da competitividade são aqueles que constituem externalidades para a empresa produtiva.

Também afetam as características do ambiente competitivo e podem ter importância nas vantagens competitivas que empresas de um país têm ou

deixam de ter frente às suas rivais no mercado internacional. Podem ser de diversas naturezas:

a)Macroeconômicos; como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros;

b)Político-institucionais; como as políticas tributária e tarifária, as regras que definem o uso do poder de compra do Estado e os esquemas de apoio ao risco tecnológico;

c)Regulatórios; como as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor;

d)Infra-estruturais; tais como disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;

e)Sociais; como a situação da qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social, grau de exigência dos consumidores; referentes à dimensão regional, como os aspectos relativos à distribuição espacial da produção; e

f)Internacionais; como as tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.

Assim sendo, para avaliar a "capacidade de formular e implementar estratégias", é fundamental verificar em que se baseia essa capacidade. Isto significa identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo –sejam internos à própria empresa, ao setor ou sistêmicos -, verificar a sua importância

setorial no presente e a que se pode esperar no futuro próximo e avaliar o potencial das empresas do país com relação a eles.

### **2.3 O Modelo de Competitividade de Michael Porter**

Conforme cita Porter (1998:145):

“A prosperidade nacional é criada, e não herdada. Ela não nasce dos pendores naturais de uma nação, de sua força de trabalho, de suas taxas de juros, ou do valor de sua moeda, como insistem em dizer os economistas clássicos”.

Estas são as conclusões de um estudo de quatro anos sobre os padrões de sucesso de competitividade em dez nações que são líderes comerciais, o conceito geral que guia o pensamento de muitas empresas e governos nacionais e que hoje é difundida nos meios empresariais com profusão.

Da mesma forma, Porter (1998:145) define:

“A competitividade de uma nação depende da capacidade de seus setores industriais para inovar e modernizar. As empresas ganham vantagem contra os melhores concorrentes devido a pressões e desafios. Elas se beneficiam em ter fortes rivais domésticos, fornecedores agressivos e clientes locais exigentes”.

Com a crescente competição global, as empresas tornaram-se mais importantes. À medida que a base da competição se voltou mais para a criação e assimilação do conhecimento. A vantagem competitiva é criada e sustentada por meio de um processo altamente localizado. Diferenças de valores, culturas,

estruturas econômicas, instituições e histórias entre as nações contribuem para o sucesso competitivo, conforme demonstra Porter (1998:145):

“Há diferenças marcantes nos padrões de competitividade em cada país; nenhuma nação conseguirá ser competitiva em todos ou mesmos na maioria dos setores industriais. As nações têm sucesso em certos setores porque seu ambiente interno é mais avançado, dinâmico e desafiador”.

### 2.3.1 O Diamante da Vantagem Nacional

Segundo Porter (1998) as empresas devem se considerar como um agente de inovação capaz de perceber oportunidades e ameaças futuras, e de desenvolver competências cada vez mais sofisticadas. Assim, a empresa como todas as demais, encontrará dificuldades para estabelecer-se em determinado país ou região, sob influência dos atributos nacionais que estimulam, ou não, o desenvolvimento econômico.

Como resultado desta preocupação Porter (1998:150) apresenta o diamante da vantagem nacional composto por quatro faces que interagem como um sistema –ou facetas de um diamante - que devem ser lapidadas para configurar uma jóia de maneira harmônica: 1) Condições de fatores; 2) Condições de demanda; 3) Setores industriais relacionados e de apoio; e 4) Estratégia, estrutura e rivalidade estabelecidas.

Desta forma, uma empresa deve entender o que é crucial para determinar sua habilidade para criar e sustentar vantagens competitivas no âmbito da nação como coadjuvante para o desenvolvimento industrial.

As empresas criam vantagens competitivas descobrindo novas e melhores maneiras para competir em um setor industrial, as possibilidades para novas maneiras de competir surgem de mudanças na estrutura industrial.

Novas tecnologias, ampliação das necessidades dos compradores, novos segmentos emergentes na empresa, mudança no custo dos insumos ou disponibilidade, ou na regulamentação governo fornecem vantagens competitivas, porém devem ser sustentáveis, portanto, demanda-se a contínua e permanente exploração das tendências do mercado e dos setores industriais.

Para sustentar sua posição, uma empresa tem que abandonar algumas vantagens competitivas adquiridas para criar novas, mais sustentáveis assim como possuir habilidades para modificar estratégias.

Por que certas empresas situadas em certos países são capazes de inovações consistentes? Por que elas buscam sem tréguas as melhorias, procurando uma fonte ainda mais sofisticada de vantagem competitiva? Por que elas são capazes de ultrapassar barreiras substanciais para a mudança e a inovação que tão freqüentemente acompanham o sucesso?

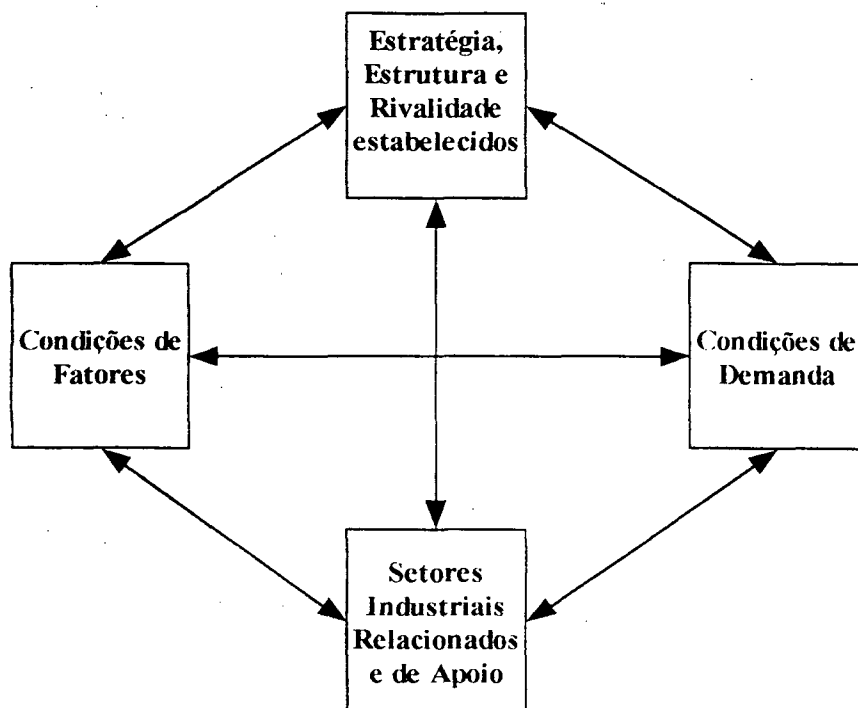
A resposta a estas indagações está fundamentada nos quatro atributos, anteriormente citados que, como um sistema, constituem o “diamante da vantagem nacional”, e conforme cita Porter, (1998:150) este diamante é:

“O campo onde cada nação propicia o estabelecimento e a possibilidade de operações para suas empresas... estes determinantes criam o ambiente nacional no qual as empresas aprendem a competir”.

Os quatro atributos, conforme a figura 2 são:



Figura 2: Determinantes da vantagem competitiva nacional – Diamante da Competitividade.



Fonte: A Vantagem Competitiva das Nações, Porter: 151.

1. Condições de Fatores de produção. A disponibilidade que uma nação possui dos fatores de produção, tais como mão-de-obra habilitada ou infraestrutura necessária para competir em um dado setor;
2. Condições de Demanda. A natureza da demanda do mercado interno para os produtos e serviços do setor;
3. Setores Industriais Correlatas e de Apoio. A presença ou ausência no país de empresas de fornecedores e outros setores correlatos que sejam internacionalmente competitivos;
4. Estratégia, Estrutura e Rivalidade Firmes. As condições que, no país, estabelecem a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e gerenciadas, bem como a natureza da rivalidade interna.

Cada ponto do diamante - e o diamante como um sistema - afetam os ingredientes essenciais para se alcançar sucesso competitivo internacional; a disponibilidade de recursos e habilidades necessárias à vantagem competitiva no setor; a informação que dá forma às oportunidades percebidas pela empresa e à orientação utilizada para seus recursos e habilidades; as metas de proprietários, gerentes e indivíduos nas empresas; e, mais importante, ainda, as pressões sobre as empresas para investirem e inovarem.

Quando um ambiente nacional permite e dá suporte à mais rápida acumulação de recursos e habilidades especializadas -por vezes simplesmente graças a um maior esforço e comprometimento - as empresas ganham uma vantagem competitiva.

O conceito mais significativo da competitividade em nível nacional é a produtividade assim, o ambiente nacional deve propiciar melhores informações e uma visão maior das necessidades dos produtos e dos processos, permitindo às empresas ganhar vantagens competitivas. Finalmente quando o ambiente nacional pressiona as empresas para que inovem e invistam, estas, tanto ganham uma vantagem competitiva como modernizam essas vantagens ao longo do tempo.

### 2.3.2. A Competitividade das Indústrias

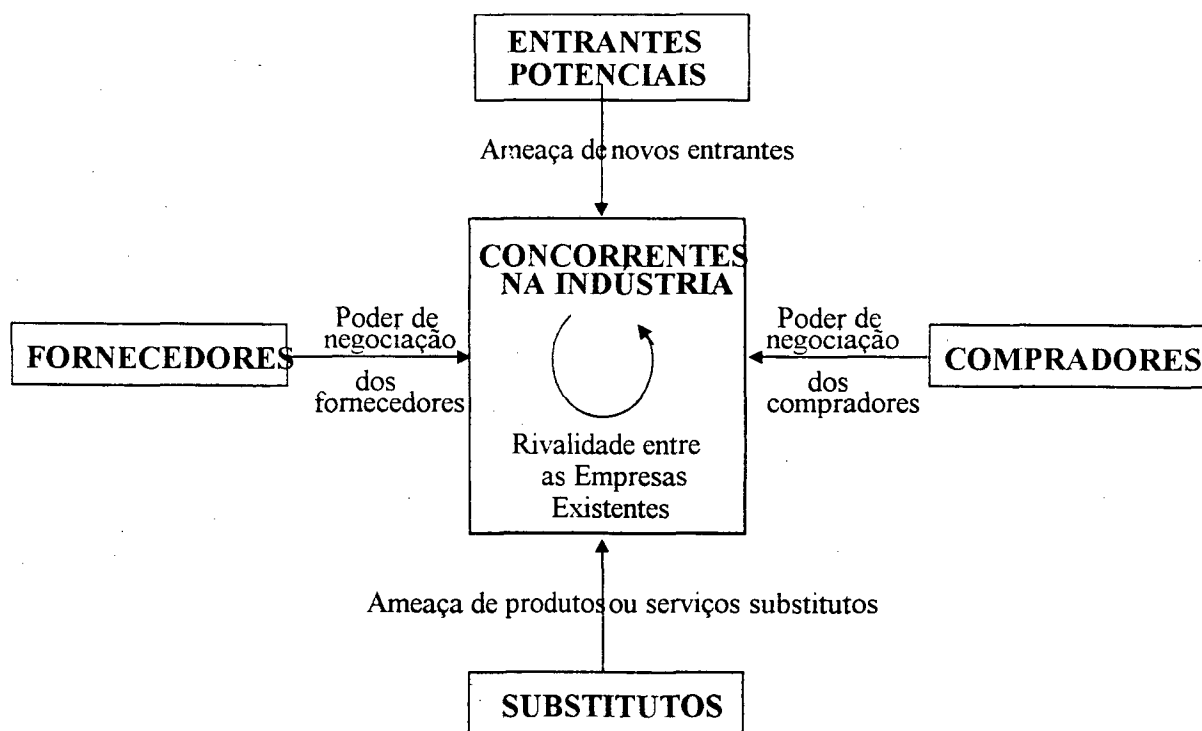
O primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade do setor industrial ou indústria onde esta inserida esta empresa. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão das regras da

concorrência que determinam a sua atratividade, conforme coloca Porter (1989:1):

“Tanto a atratividade da empresa quanto à posição competitiva podem ser modelados por uma empresa... Embora a atratividade da empresa seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influencia”.

A meta da competitividade é lidar com termos ideais de produção e modificar as regras concorrenciais em favor da empresa. Em qualquer empresa, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: (ver Figura 3).

Figura 3. As 5 forças que determinam a rentabilidade da Indústria



Fonte: Vantagem Competitiva, Porter, 1998: 4.

1ª- A entrada de novos concorrentes; 2ª- A ameaça de substitutos; 3ª- O poder de negociação dos compradores; 4ª- O poder de negociação dos fornecedores e; 5ª- A rivalidade entre os concorrentes existentes.

O vigor coletivo destas cinco forças competitivas determina a habilidade das empresas para obter, em média, taxas de retorno sobre investimento superiores ao custo de capital. Este vigor varia de indústria para indústria, podendo modificar-se à medida que as empresas nelas inseridas evoluem. O resultado é que todas as empresas não são semelhantes do ponto de vista de rentabilidade inerente. (Porter, 1989).

As cinco forças determinam a rentabilidade da empresa porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário de uma empresa. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, pelas exigências de serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas da fabricação, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter os entrantes.

De acordo com citação de Porter (1989:6):

“A estrutura industrial é relativamente estável, mas pode modificar-se com o passar do tempo à medida que uma empresa se desenvolve. Uma mudança estrutural altera o vigor global e relativo das forças

competitivas, podendo, portanto, influenciar de uma forma positiva ou negativa a rentabilidade da empresa. As tendências da empresa mais importantes para a estratégia são aquelas que afetam a estrutura industrial”.

Desta forma, as cinco forças competitivas e seus determinantes “estruturais” estabelecem as características da indústria onde está inserida a empresa, então a estratégia competitiva depende da escolha da indústria certa e da compreensão das cinco forças de uma forma melhor do que as concorrentes.

Uma empresa não é prisioneira da estrutura da indústria, porém a compreensão das cinco forças é certamente, uma das tarefas mais importantes para a empresa, constituindo a essência da estratégia competitiva. As empresas, através de suas estratégias, com sucesso ou não, podem influenciar as cinco forças e modelar a “estrutura”, podendo assim, modificar a atratividade da indústria.

Nem todas as cinco forças tem igual importância, em todas as empresas assim como os fatores estruturais, pois cada empresa tem sua própria estrutura assim como as empresas que fazem parte.

Através da utilização do modelo das cinco forças a empresa poderá perceber a complexidade e importância dos fatores críticos para a concorrência em sua empresa, apontando para aqueles que lhe são favoráveis e identifiquem quais as estratégias que melhorariam a rentabilidade da empresa e por consequência da empresa.

As empresas fazem escolhas estratégicas sem levar em consideração as consequências em longo prazo para a estrutura industrial, projetam-se ganhos

extraordinários numa posição competitiva, mas, não são capazes de prever a reação da concorrência. Este tipo de posição é praticado por empresas que procuram uma forma de superar dificuldades momentâneas, deixando de lado ou sem considerar seus custos de produção ou têm suposições irreais quanto ao futuro.

### 2.3.3 Estratégias Competitivas Genéricas

Em função das cinco forças que afetam a estrutura da Indústria, segundo Porter (1986:45) a estratégia competitiva de uma empresa assume ações defensivas ou ofensivas. Esse conjunto de ações está fundamentado nas fortalezas ou fraquezas da empresa em relação ao setor industrial e ao ambiente competitivo. Uma estratégia competitiva cria uma posição defensiva contra as cinco forças tais como: 1) Posicionamento, 2) Influência do equilíbrio; e 3) Exploração da Mudança.

O "Posicionamento" evidencia quais as áreas em que empresa poderá enfrentar a concorrência e em quais deverá evitá-la, como cita Porter (1986:45):

"... a determinação de posições na empresa onde estas forças sejam mais fracas".

A "influência do equilíbrio" conforme Porter (1986:45) é;

"... delinear uma estratégia que assume a ofensiva... fazer algo mais que simplesmente enfrentar as forças concorrenciais propriamente ditas; ela visa alterar suas causas".

A “Exploração da Mudança” evidencia a evolução da indústria e conseqüentemente a evolução da estrutura da concorrência, pois, introduzem novos fatores de competição, deve-se explorar a mudança, segundo afirma Porter (1986:45):

“... escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem”.

A posição de uma empresa dentro de sua indústria determina se sua rentabilidade está abaixo ou acima da média da empresa. Para tanto, o bom posicionamento permite que a empresa seja capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da empresa seja modesta, conforme cita Porter (1989:9):

“A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável... sem uma vantagem competitiva sustentável o desempenho acima da média é geralmente um sinal de colheita”.

A competitividade de uma empresa pode ser avaliada através de suas Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) ou análise “SWOT” (Andrews e Christensen 1971) e, do grau de adequação entre elas e o meio ambiente.

Entretanto, é necessário que os pontos fortes de uma empresa estejam de acordo com dois tipos básicos de vantagem competitiva: “baixo custo” ou “diferenciação” como fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado. Desta forma a empresa enquadrada num destes

tipos básicos de vantagem competitiva será, por certo, competitiva no longo prazo.

A importância das fraquezas ou fortalezas que uma empresa possui são, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial, elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais.

Porter (1986:49) vai além destes dois fatores da vantagem competitiva, indicando, que a mesma pode tomar uma das seguintes formas genéricas de estratégia ou três cursos de ação possíveis, a saber: (1) liderança no custo total, (2) diferenciação e (3) enfoque (foco), como citado por Porter (1989:10) assim:

“A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha”.

Estas estratégias, sucintamente, são, assim definidas:

“Liderança no custo total”: Conjunto de políticas funcionais enfocadas na construção agressiva de apoios eficientes de escala econômica-financeira. Busca-se vigorosamente a redução dos custos de produção a partir da experiência adquirida na empresa, ajustando despesas e controlando os gastos marginais, assim como a eliminação dos clientes de menor rentabilidade.

“Diferenciação”: A criação de algo que é constatado a nível industrial como único. Os enfoques para diferenciar o produto podem tomar varias formas;



desenho ou imagem da marca, tecnologia, características particulares, serviço ao cliente, rede de provedores ou outras dimensões.

“Enfoque” ou “Alta Segmentação”: As estratégias de baixo custo e diferenciação orientam-se ao cumprimento do objetivo a nível industrial, o enfoque total da estratégia se constrói para atingir um objetivo definido e conhecido e cada política se formula com esta perspectiva.

Em resumo, as três estratégias genéricas, citadas anteriormente, permitem alcançar a vantagem competitiva se são tomadas posições definidas; atitude reativa em relação ao ambiente externo e uma atitude ativa em função do melhoramento interno.

Para obter êxito, segundo Porter (1989:10), as empresas devem selecionar e focar num dos três cursos de ação anteriores, seguindo rigorosamente sua aplicação, pois, a execução de cada estratégia genérica, implica a utilização de diferentes recursos, arranjos organizacionais e estilo de administração empresarial.

Uma vez definida qual ou quais dimensões competitivas que a empresa pretende priorizar, devem ser definidas, dentro da estratégia de produção, quais os arranjos físicos-estruturais - capacidade de produção, instalações, tecnologia empregada, integração vertical e organizacionais - políticas e práticas da empresa, políticas de recursos humanos, garantia e controle da qualidade, empresa industrial de processos, relação com fornecedores/compradores - com o objetivo de melhorar suas vantagens competitivas.

Se uma empresa não segue uma estratégia genérica ou a executa de maneira ineficiente, eventualmente, os competidores com melhor definição dentro da indústria poderão dominá-la.

O resultado importante da aplicação das estratégias genéricas é que as empresas se focarão mais nos seus clientes, que administrar por objetivos estritamente financeiros ou utilizando estratégias concebidas ligeiramente e sem a avaliação dos enfoques respectivos.

Qualquer empresa pode obter êxito num mercado, porém somente as que estão bem definidas e claramente enfocadas podem obter o melhor desempenho em mercados mais competitivos. Pois, aquelas empresas que podem atuar dentro do conceito generalista de fazer de "tudo" para alcançar uma vantagem competitiva são consideradas medíocres estrategicamente e geralmente obtêm desempenhos abaixo da média, isto é, a empresa não possui qualquer vantagem competitiva. Conforme apresentado na figura 4 a seguir:

Figura 4: Três estratégias genéricas

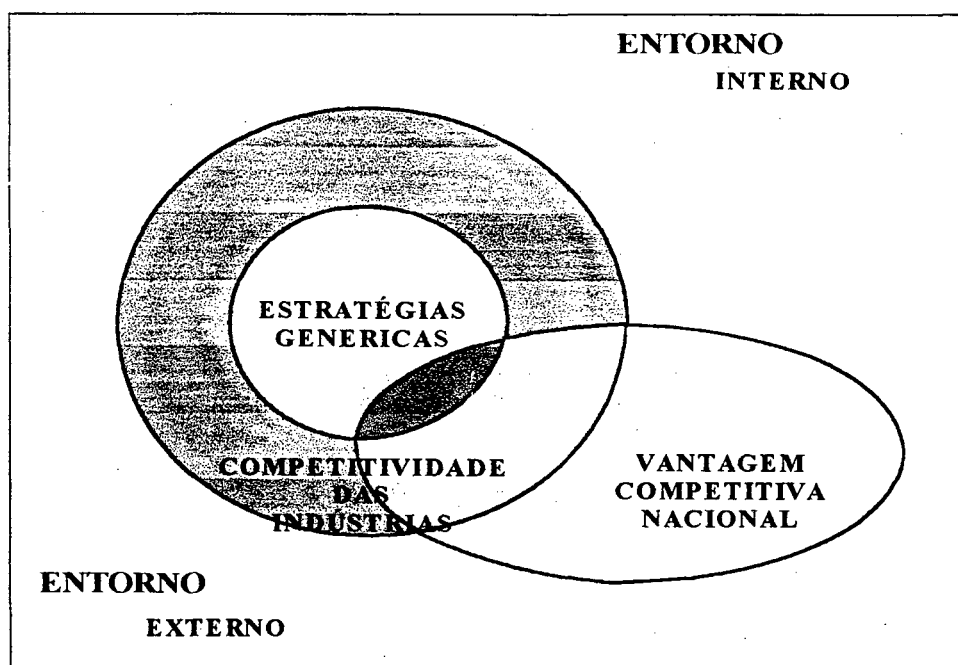
		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1.Liderança no Custo	2.Diferenciação
	Alvo Estreito	3 A. Enfoque no Custo	3B Enfoque na Diferenciação

Fonte: Vantagem Competitiva, Porter, 1998: 10.

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas está no "meio-termo". Ficar no meio-termo é normalmente manifestação da relutância em fazer escolhas sobre como competir. A empresa aspira uma vantagem competitiva por todos os meios e não consegue nenhuma, pois para conseguir tipos diferentes de vantagem competitiva geralmente, são necessárias múltiplas ações que pela diversidade, na maioria dos casos, são inconsistentes.

A aplicação de cada estratégia genérica numa empresa exige uma metodologia essencialmente diferente, para a sustentação de uma vantagem competitiva, a qual depende do tipo de escopo de como será tratado seu alvo estratégico, e conseqüentemente avançar na cadeia produtiva, da indústria para se enquadrar na competitividade nacional, conforme visualizado na fig.5, a seguir apresentada.

Figura 5. A estratégia empresarial segundo Porter.



Fonte: Adaptação da Vantagem Competitiva, Porter, 1998.

Uma vez selecionados os objetivos da empresa, é necessário delinear uma estratégia para alcançá-los. As empresas que se limitam atingir metas sem definir primeiro o rumo a ser seguido, correm o risco de dispersar os seus recursos em inúmeras vias secundárias ou, por ainda, de enveredar por trajetos errados.

A estratégia da empresa deve responder duas questões essenciais que são: Onde deve competir, de acordo com a avaliação da atratividade das diferentes indústrias e, quais as competências centrais da empresa para competir. Quanto maior for o potencial de adequação estratégica, maior é a probabilidade de a empresa ser bem-sucedida nos negócios escolhidos.

## **2.4 A Estratégia Competitiva de Henry Mintzberg**

Segundo Mintzberg (1992) as vantagens competitivas de uma empresa vêm inseridas, com frequência, da definição do setor industrial onde ela atua. As vantagens competitivas são então, produto do entorno e das estratégias adotadas.

Porém, a palavra estratégia tem sido utilizada implicitamente de várias maneiras, mesmo que ela tenha sido definida tradicionalmente como o ponto central da atividade executiva dos empresários, entretanto, cinco definições de estratégia são apresentadas por Mintzberg para uma melhor compreensão e utilização no mundo dos negócios para alcançar as vantagens competitivas almejadas conforme cita Mintzberg et ali (1992:17) assim:

“... plano, estratagema, padrão, posição e perspectiva”.

A estratégia como um “plano” – um tipo de curso de ação intencionado conscientemente pela empresa, uma diretriz - ou conjunto de diretrizes - para lidar com o ambiente ou situações necessárias de solução. Assim as estratégias da empresa, possuem duas características essenciais: são formuladas com antecipação às ações para as quais elas se aplicam e, são desenvolvidas com propósitos claros e conscientes.

Sendo aplicada na administração segundo Glueck, (apud Mintzberg, 1987:18):

“A estratégia é um plano unificado, compreensivo e integrado... elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos”.

A estratégia como “plano” ou ‘algo equivalente”, como cita Mintzberg (Apud Mintzberg, et al, 2000) é:

“... uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali...”

Como “planos”, as estratégias podem ser gerais ou específicas isto é, dependem dos processos internos da empresa e do ambiente que as enquadra.

A estratégia como “estratagema”, ou “manobra” específica, permite superar um concorrente através da ameaça e expandir as vantagens competitivas como a verdadeira intenção de uma empresa.

A estratégia como “padrão” engloba o comportamento resultante da empresa, especificamente, o padrão de um conjunto de ações (Mintzberg e Waters, 1985) e como definido por Quinn (1980:35 apud Mintzberg, 1992:2)

“... gradualmente, as abordagens de sucesso se unem a um padrão de ação que as transforma em nossa estratégia”.

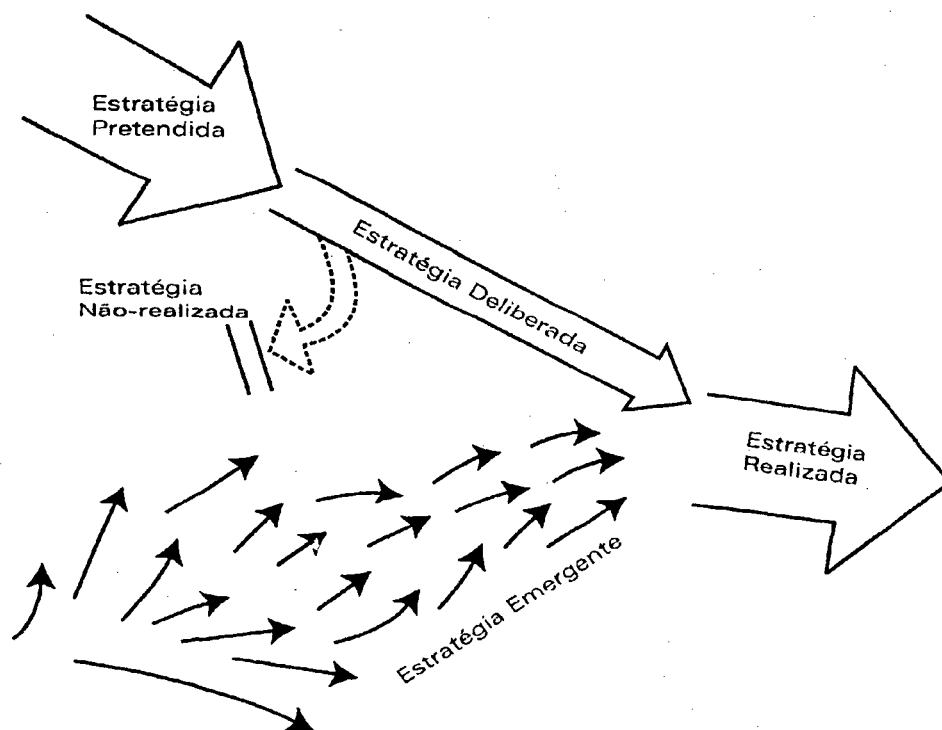
Desta forma se define, implicitamente, a estratégia como um padrão na ação – ou seja, inferindo a consistência no comportamento da empresa em determinado mercado.

Conseqüentemente, as definições da estratégia como plano e como padrão podem ser independentes entre si; os planos poderão não ser realizados, enquanto que os padrões poderão surgir sem uma pré-concepção.

Ao se considerar a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda como estratégia realizada, de acordo com a figura 6, poder-se-á distinguir as estratégias deliberadas onde as intenções que existiam previamente foram realizadas – das estratégias emergentes, onde os padrões se desenvolveram na falta de intenções, ou apesar delas.

É um exagero afirmar que uma estratégia é verdadeiramente deliberada, ou seja, que um padrão foi realizado exatamente como foi pretendido. Para que isso aconteça, intenções precisas devem ser explicitadas antecipadamente pela empresa; essas intenções deveriam ser aceitas por todos, e depois, realizadas sem a interferência do mercado, da tecnologia, de forças políticas e etc. Da mesma forma, uma estratégia emergente verdadeira é quase impossível de ser implementada, pois requer consistência na ação sem nenhum vestígio de intenção.

Figura 6: Estratégia deliberada e emergente



Fonte: Os 5 P's da Estratégia, Mintzberg, 1992: 5

A definição de estratégias como planos ou como padrões ainda requer uma pergunta básica: estratégias sobre o quê; a mobilização total dos recursos empresariais, ou buscar um melhor detalhamento das atividades marginais, Rumelt (1979, apud, Mintzberg: 5) afirma que:

“A estratégia de uma pessoa é a tática de outra – ou seja, a estratégia depende de onde você se posiciona”.

A estratégia depende do posicionamento da empresa; o que parece ser tático hoje poderá ser estratégico amanhã. O importante é que rótulos não devem ser usados para explicar que algumas questões sejam mais importantes

que as outras, pois, os detalhes desviam a atenção sobre a estratégia que emerge por si própria. Portanto, a estratégia da empresa deve ser sobre produtos e processos, clientes, responsabilidades sociais e interesses da empresa e da empresa.

Conforme cita Mintzberg et ali, (1998:19) a estratégia como “posição” é:

“... a localização de determinados produtos em determinados mercados”.

Assim, a estratégia se torna uma força mediadora entre a empresa e o contexto interno e externo, a estratégia se torna num “nicho”, a posição pode ser pré-selecionada e aspirada através de um padrão de comportamento. Na verdade o significado da palavra “nicho” é uma posição a ser ocupada para evitar a concorrência.

Mintzberg et ali, (1998:19) definem a estratégia como “perspectiva” da seguinte forma:

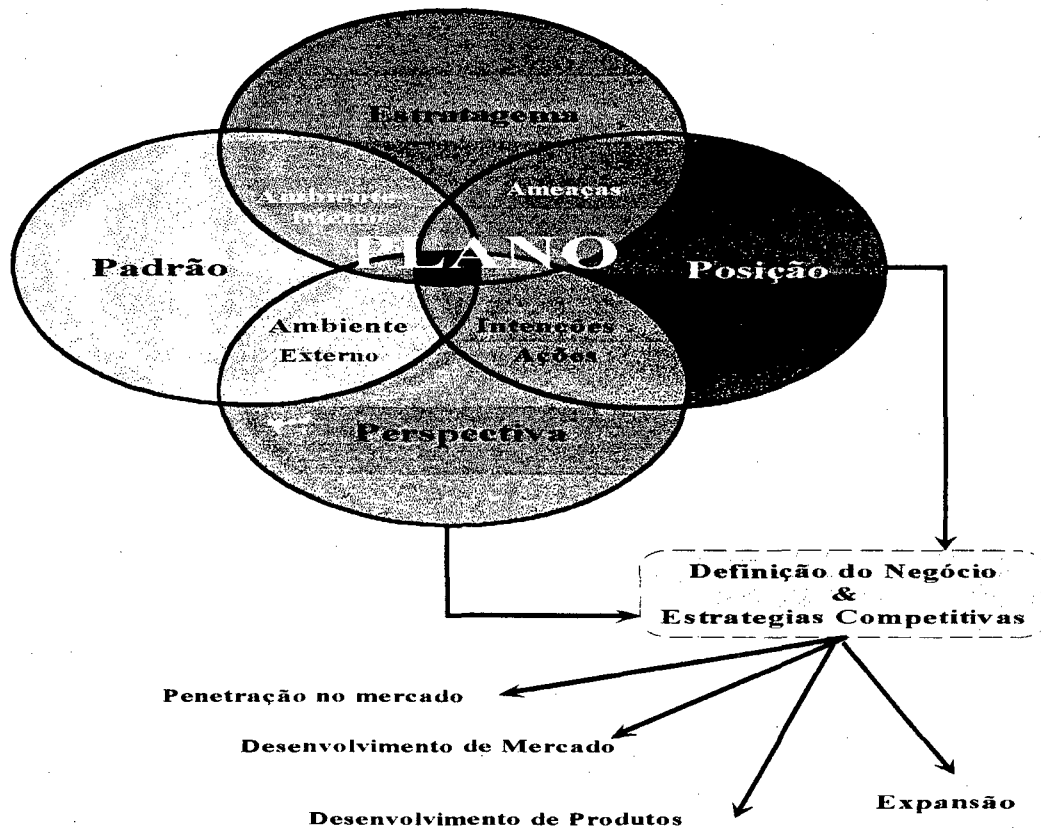
“a maneira fundamental de uma empresa fazer as coisas”.

Nesse contexto, a estratégia procura focalizar empresa no seu ambiente interno. Veja figura 7.

O seu conteúdo não consiste somente de uma posição escolhida, mas também, uma maneira profunda de se constatar o mercado. O mais importante sobre essa definição é que essa perspectiva é compartilhada por todos na empresa, através de suas intenções e/ou suas ações.



Figura 7: Os cinco P's da estratégia



Fonte: Adaptação de Os Cinco P's da Estratégia, Mintzberg, 1998:3

A estratégia como posição e como perspectiva podem ser compatíveis com a estratégia como plano e/ou padrão, porém, as relações entre essas diferentes definições podem ser complexas. Conforme Mintzberg (1998) a competitividade empresarial, através da obtenção de vantagens competitivas envolve, fundamentalmente, a definição do negócio e sua distinção através de dois tipos de estratégias: a Estratégia de "Posição" e de "Perspectiva" - ou "diferenciação" e "foco" na linguagem de Porter. (1986:49)

A definição do negócio, segundo Mintzberg (1998:25) permitirá que a empresa elabore propostas estratégicas tais como a de "Penetração no

mercado”: trabalhar a partir de uma base de produtos, objetivando a penetração no mercado através da ampliação de sua participação, isto pode ocorrer por expansão direta ou por absorção de competidores existentes.

Ou estratégias de “desenvolvimento de Mercado”: a promoção de seus produtos em novos mercados, ou de “elaboração mercado” que conforme cita Mintzberg (1992:78):

“Substituição de produto é um caso particular de elaboração de mercado, onde a utilidade de um produto é promovida até que seja substituído por outro produto”.

Além das estratégias de “expansão” e “desenvolvimento de produtos”: como formas de desenvolvimento de mercado e formas adequadas posicionamento estratégico.

## **2.5 A Adaptação Estratégica de Miles e Snow**

De acordo com estudos realizados por Miles e Snow (1978:5), a interação entre a estratégia e as estruturas tornam-se altamente complexas. Por um lado, a estrutura tende a seguir a estratégia, e as duas devem estar alinhadas adequadamente para que uma empresa se torne eficaz. De outro lado, a estrutura limita a estratégia; uma empresa raramente é capaz de mudar substancialmente a direção de seu curso atual sem grandes alterações na estrutura-processo, conforme assim citado pelos autores (1978:7):

“A estrutura e o processo limitam a estratégia. Após o desenvolvimento de um determinado arranjo estratégia-estrutura, a empresa poderá ter

dificuldades em realizar suas atividades fora de seu escopo de operações normal”.

Desta forma, parece possível classificar as empresas de acordo com suas orientações estratégicas e prever com certo grau de confiança as características estruturais e processuais associadas à estratégia escolhida.

É possível também prever o desenvolvimento futuro de uma empresa, levando-se em conta a escolha estratégica de gerência, e indicar os pontos fortes e fracos inerentes nesse padrão de evolução. Por último, há indicação de que alguns tipos de empresas requerem estilos de gerência específicos, enquanto que outros permitem uma variedade maior de filosofias e práticas gerenciais, conforme citado por Miles e Snow (1978:12):

“Embora a adaptação organizacional seja um processo dinâmico e complexo, ela pode ser conceituada como sendo um ciclo de ajustamento que requer a solução simultânea de três problemas principais: empreendedor - definição de domínio, de engenharia - tecnologia, e administrativo - estrutura-processo e inovação”.

As empresas, então se adaptam ao meio ambiente levando em consideração que a adaptação ao mercado é uma fisiologia do comportamento e de relação dos três elementos acima mencionados.

Os três problemas adaptativos - empreendedor, de engenharia e administrativo - são intrinsecamente interligados, mas, a solução de um não garante o ajustamento dos outros dois, é necessário, isto sim um ajustamento integral dos elementos para alcançar a competitividade. Em termos gerais, o

modelo de adaptação da empresa ao mercado indica quais as áreas da empresa que poderão ser afetadas por uma determinada decisão estratégica.

A adaptação da empresa ocorre, freqüentemente, através de modelos seqüenciais ao longo da fase empreendedora, de engenharia e administrativa, mas o ciclo pode ser iniciado em qualquer um desses pontos. As decisões adaptativas tomadas hoje tendem a tornar-se aspectos da estrutura de amanhã. Entretanto, padrões de ajustamento tendem a limitar as escolhas gerenciais durante o próximo ciclo adaptativo.

Na maioria das empresas bem sucedidas, a gerência desenvolve e articula conscientemente uma imagem organizacional interna, assim como ela faz com a imagem produto-mercado. Ou seja, a gerência tenta demonstrar como e por que a estrutura e processos da empresa refletem decisões prévias sobre o mercado e, além disso, como essas decisões pavimentam o caminho para o desenvolvimento empresarial futuro. As soluções administrativas bem sucedidas podem ser premiadas assim como as inovações no produto ou tecnológicas; os executivos são contratados para trazerem "seus sistemas" para outras empresas. É esta combinação de imagens interna e externa que constitui a relação estratégia-estrutura.

Uma vez que as empresas representam seus próprios ambientes, é possível teoricamente que não haverá duas estratégias organizacionais iguais. Em outras palavras, toda empresa escolherá seu próprio alvo de mercado e desenvolverá seu próprio conjunto de produtos ou serviços, e essas decisões de domínio serão, então, apoiadas por decisões apropriadas concernentes à tecnologia, estrutura e processos de uma empresa.

Mas, como o processo de alinhamento ocorre, uma primeira resposta minimiza claramente o papel da gerência no processo de alinhamento, isto é, dentro de um determinado grupo de empresas, algumas desenvolverão características mais compatíveis com as condições ambientais emergentes do que outras. Aquela empresa afortunada em possuir a estrutura "correta" terá um desempenho melhor, forçando seus concorrentes a imitarem essas estruturas ou interromperem suas operações. Ao contrário, pode-se imaginar um processo de alinhamento de seleção racional.

A abordagem da seleção racional afirma que à medida que as condições ambientais determinam a eficácia das diferentes estruturas e processos organizacionais, os administradores de empresas bem sucedidas selecionam, adotam e descartam os componentes estruturais e processuais para manter o equilíbrio da empresa com o seu ambiente. Uma posição mais confortável é que ambas as abordagens estão parcialmente corretas no sentido que os administradores geralmente tentam fazer escolhas racionais baseadas em suas constatações imperfeitas, e algumas dessas escolhas estão mais de acordo com a realidade do que outras.

Se as abordagens de seleção natural e racional do processo de alinhamento não são precisas, então, como as empresas se alinham com seus ambientes? Provavelmente, a maneira mais precisa de se conceituar esse processo é a abordagem da escolha estratégica.

A Abordagem da Escolha Estratégica argumenta que a estrutura organizacional é somente pré-ordenada parcialmente pelas condições

ambientais, e ela coloca uma forte ênfase no papel dos decisores, os quais servem como elo primário entre a empresa e seu ambiente.

A Escolha Estratégica, segundo Miles e Snow (1978), possuem características importantes: a) Coalizão Dominante; b) Percepções; c) Segmentação; d) Procura de Atividades, e; e) Restrições Dinâmicas.

A “coalizão dominante” representa um grupo de tomadores de decisão, existente em cada empresa, que exerce grande influência sobre o sistema. Este grupo de indivíduos tem a responsabilidade de identificar problemas e solucioná-los. As estratégias e a eficácia organizacional resultante baseiam-se nos valores e das bases cognitivas dos atores/agentes mais influentes na empresa.

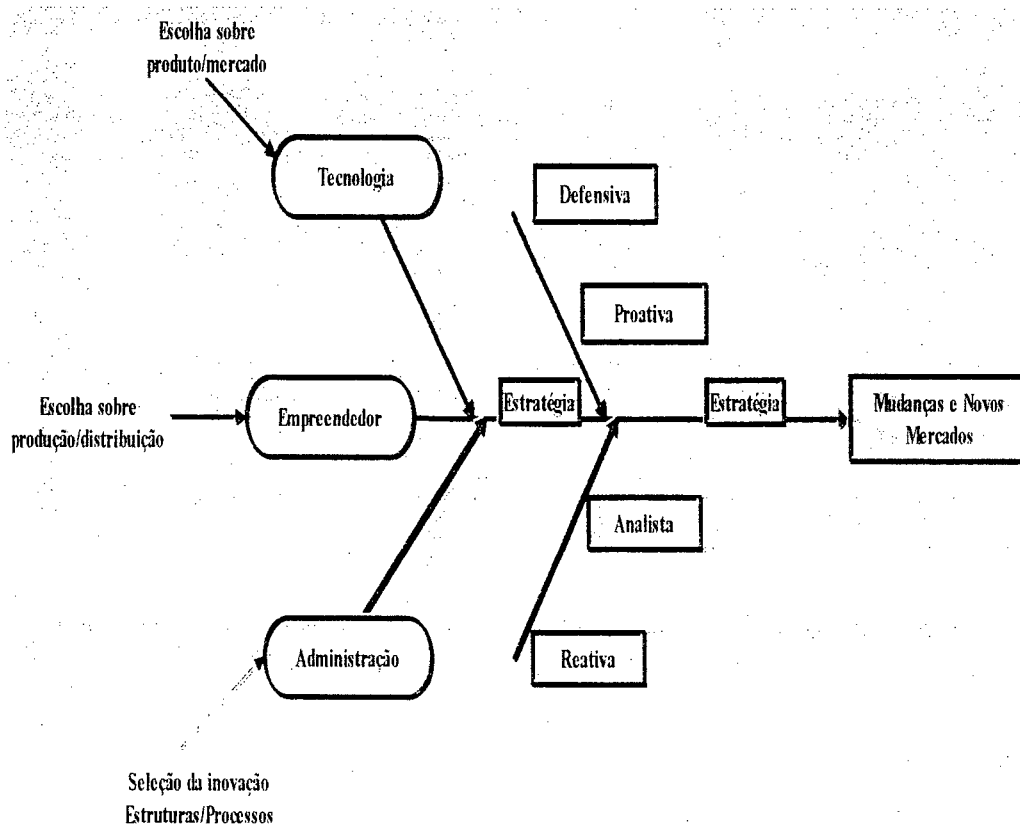
Já com relação às “percepções”, Miles e Snow (1978) afirmam que a coalizão dominante cria e atua sobre o ambiente relevante para a empresa. A ação da empresa ocorre através de resposta ampla àquilo que ela percebe. Por outro lado, as condições ambientais, deliberadamente ignoradas têm pouco efeito sobre as decisões da coalizão dominante.

A “segmentação” é definida pela divisão do ambiente, de acordo com a percepção da coalizão dominante. Esta divisão influenciará em uma posterior divisão da empresa em várias sub-unidades, nas quais será feita a alocação de recursos de acordo com suas respectivas importâncias estratégicas.

A “procura de atividades” refere-se à responsabilidade que a coalizão dominante tem de avaliar os elementos do ambiente considerados mais críticos para a empresa. A partir da avaliação destes elementos é que será determinado o tipo de atitude que a empresa tomará acerca do ambiente.

As “restrições dinâmicas” dizem respeito ao fato de que a coalizão dominante toma decisões adaptativas que tendem a ser restringidas pelas estratégias, estruturas e desempenhos passados e atuais da empresa. A coalizão dominante pode diminuir ou remover as restrições existentes através de alterações nas estratégias. Porém, como ressaltam Miles e Snow (1978), cada nova estratégia adotada ou nova direção escolhida estará sujeita a um conjunto de restrições, conforme apresentado na figura 8.

Figura 8: A escolha estratégica



Fonte: Adaptação de Estratégia, Estrutura e Processos Organizacionais, Miles e Snow, 1978.

A perspectiva da escolha estratégica parece ser a visão mais completa a ser utilizada na análise de uma empresa, por considerar a importância do papel da

orientação gerencial estratégica dos executivos e do tratamento das informações captadas no ambiente.

Os autores, citados anteriormente, identificam na sua obra: *Estratégia, Estrutura e Processos Organizacionais* (1978) quatro tipos de empresa. Cada um desses tipos possui sua própria estratégia para responder ao ambiente ou mercado, e cada um possui uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processos que é consistente com sua estratégia. Esses tipos de empresa – “Defensivas”, “Reativas”, “Analistas” e “Proativas” – que possuem as seguintes características:

“Defensivas”: são as empresas que possuem domínios de produto-mercado estreitos. Os dirigentes nesse tipo de empresas são peritos em suas áreas limitadas de operação, mas eles tendem a não procurar pelas novas oportunidades que estão fora de seus domínios. Como resultado desse foco estreito, essas empresas raramente precisam fazer grandes ajustamentos em suas tecnologias, estruturas ou metodologias de operação. Ao contrário, elas dedicam atenção à melhoria de suas operações existentes.

“Reativas”: são aquelas empresas nas quais os gerentes constatarem freqüentemente a mudança e a incerteza que ocorrem em seus ambientes organizacionais, mas eles são incapazes de responder eficazmente. Devido à falta de uma relação estratégia-estrutura consciente, ou adequação da estratégia à estrutura organizacional e de produção da empresa ao mercado e de maneira taxativa quanto às metas a serem alcançadas, eles raramente fazem ajustamentos até que sejam forçados a fazê-los por causa das pressões ambientais.



“Analistas”: são as empresas que operam em dois tipos de domínio de produto-mercado, um relativamente estável, e o outro mutável. Em suas áreas estáveis, essas empresas operam rotineira e eficientemente através do uso de estruturas e processos formalizados. Em suas áreas mais turbulentas, os gerentes observaram seus concorrentes em busca de novas idéias, adotando rapidamente aquelas que parecem ser as mais promissoras.

“Proativas”: são as empresas que estão quase sempre à busca de oportunidades de mercado e elas respondem regularmente às tendências ambientais emergentes. Portanto, essas empresas geralmente são as criadoras de mudanças e incertezas, às quais seus concorrentes devem responder. Contudo, devido à sua grande preocupação com a inovação do produto e do mercado, essas empresas normalmente não são completamente eficientes.

A formulação dos autores (Miles e Snow, 1978), especifica as relações existentes entre estratégia, estrutura e processo para que as empresas possam ser retratadas como integradas em interações dinâmicas com seus ambientes. Entretanto, é difícil englobar todas as formas de comportamento da empresa, apesar disso, o comportamento das empresas como sistemas não pode ser totalmente compreendido e previsto sem o conhecimento apropriado para esse tipo de análise sistêmica.

As tipologias, apresentadas pelos autores (Miles e Snow, 1978), e citadas anteriormente, proporcionam uma excelente metodologia de análise, uma vez que suas forças primárias são a codificação e a previsão. A codificação refere-se à ordenação de elementos heterogêneos em grupos distintos. A previsão é

possível quando esses agrupamentos são compostos de elementos que na realidade “permanecem juntos”. As tipologias descritas acima permitem a codificação e a previsão. Cada empresa pode se adequar a uma das quatro categorias, e seus comportamentos podem ser previsíveis, considerando-se sua classificação tipológica.

A dimensão da ação estratégica empreendida diz respeito ao comportamento da empresa em resposta aos estímulos ambientais. Assim, e de forma geral, nas empresas a implementação e monitoramento dos planos, dentro desta dimensão, é uma reação ao estímulo do ambiente ou uma adaptação a este.

De outro lado, as empresas podem vincular-se aos relacionamentos e comunicação com o público interno e consumidores. Nesta dimensão, participativa, ou seja, a empresa adota ações e planos compatíveis com as necessidades e interesses dos seus públicos. Através do cruzamento dessas dimensões Miles e Snow (1978:3/23) construíram as tipologias organizacionais, acima descritas.

## **2.6 A Perspectiva Competitiva do SEBRAE**

Criado em 1972, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa, SEBRAE experimentou, em 1990, completa reformulação em sua estrutura, quando deixou de estar vinculado ao Governo Federal, passando a ser um instrumento da iniciativa privada como reza a Lei 8029 e 9154 de 1990.

Constituiu-se assim, na prática, no primeiro organismo a se enquadrar no Programa Nacional de Desestatização, implementado pelo Governo Brasileiro

dentro de uma ampla política de progressivo afastamento do Estado de atividades que podem ser conduzidas com maior eficiência pelo setor privado da economia.

O SEBRAE atende, contudo, aos propósitos de políticas governamentais voltadas ao aumento da qualidade e da produtividade das micro e pequenas empresas, espalhadas por todo o País e presentes em praticamente todos os setores de atividades.

O sistema SEBRAE foi criado para atender a um objetivo nacional: apoiar e fomentar a criação, a expansão e a modernização das micro e pequenas empresas, capacitando-as para melhor cumprir o seu papel no processo de desenvolvimento econômico e social, de distribuição de renda, de criação de empregos e de geração de novos empresários.

Preparada para atender micro e pequenos empresários, desde informações básicas até consultoria integrada, a estrutura do SEBRAE segue algumas diretrizes que estão diretamente relacionadas aos principais problemas enfrentados pelo segmento:

- Fomento à modernização da gestão empresarial;
- Promoção do desenvolvimento tecnológico;
- Elevação da competitividade nos mercados interno e externo;
- Ampliação do grau de informação empresarial;
- Otimização do trabalho conjunto do próprio SEBRAE com outras entidades de apoio a níveis nacional e internacional;
- Desenvolvimento e disseminação dos conhecimentos sobre a realidade do segmento empresarial;

- Orientação das empresas quanto à necessidade de proteção e preservação do meio ambiente;
- Criação de condições que levem à desregulamentação e ao tratamento jurídico diferenciado às empresas de pequeno porte;
- Atualização técnica permanente do próprio sistema SEBRAE.

A Micro e Pequena Empresa viveu épocas turbulentas, até meados da década de 90 quando da reestruturação do SEBRAE, porém, hoje passa por um processo de afirmação no contexto empresarial, devido aos altos índices de sazonalidade das empresas advindas de mortalidade persistente nos diversos setores da economia.

Diante dos desafios econômicos advindos da globalização, a micro e pequena empresa vêm adotando atitudes empreendedoras e implementando oportunidades estratégicas voltadas para a incorporação de um modelo de gestão mais eficiente de recursos e de mercados.

Neste contexto, o SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, visa direcionar ações para a melhoria da eficiência e o aumento da competitividade de diversos segmentos industriais do Brasil, com ênfase no atendimento às empresas de pequeno porte, permitindo estabelecer um marco referencial da melhoria da produtividade atuando com três perspectivas: a) melhoria da qualidade; b) aumento da produção e; c) diminuição dos custos.

A utilização destas três perspectivas se faz através da implementação de tecnologias de gestão. Com a abertura da economia brasileira, as grandes empresas buscaram adotar estas novas tecnologias de gestão para garantirem sua sobrevivência no novo ambiente competitivo. Nas pequenas e micro

empresas, apesar desta prática ainda ser pouco difundida, a experiência tem mostrado resultados relevantes, com ganhos potenciais de competitividade para estas empresas. Com a adoção destas técnicas de gestão nas micro e pequena empresas, além do ganho em produtividade, prevê-se o aumento de participação destas empresas no esforço para exportação e o aumento do número de postos de trabalho. Isto é, a competitividade se alcança com eficiência e produtividade.

## **2.7 A Competitividade na Micro e Pequena Empresa Brasileira**

Pode-se dizer que todas as empresas, principalmente as micro e pequenas, possuem capacidade de resposta rápida às oportunidades, ameaças e demandas surgidas no ambiente. Possuem grande flexibilidade de adequação à tecnologia, qualidade e redução de custos, em função da fragmentação das atividades. Além disso, são criadas à imagem e semelhança do empreendedor e realizam pequenos volumes de operações. Portanto, sob o ponto de vista conceitual, é interessante conhecer e analisar as características comuns às MPE.

Porém, a adoção de forma global de definições e referências para agrupar este segmento pode gerar distorções. Isto pode ocorrer porque as funções e a importância destas empresas para o sistema econômico variam de acordo com a estrutura da produção e do mercado nos respectivos estados e/ou países.

No caso brasileiro, de acordo com Gonçalves (1976:25),

"... a contribuição da grande empresa ao aumento da produtividade através de economias de escala e da modernização tecnológica não foi

manifestamente importante... Muito pelo contrário, é freqüente encontrar mais exemplos de modernização tecnológica e de maior aumento da produtividade justamente ao nível da pequena empresa".

Na realidade, o relevante para uma empresa não é ser grande ou pequena, mas sim do tamanho certo, dependendo da atividade que executam. Dois grupos de características justificam esta situação. O primeiro, destaca as intenções pessoais dos novos empreendedores e relaciona-se à construção de grandes fortunas; independência profissional; fuga da rigidez e burocracia das grandes empresas; e satisfação de possuir um negócio próprio.

O segundo grupo está mais voltado para o mercado. Neste sentido, a tendência ao crescimento das MPE relaciona-se às mudanças comportamentais e de satisfação das necessidades dos consumidores. O crescimento destas empresas se relaciona diretamente, à implementação tecnológica na produção e na gerência das grandes empresas que normalmente resultam na redução de postos de trabalho; e à fragmentação ou desintegração das mesmas empresas em pequenas e médias unidades. Pode-se, portanto, perceber a preocupação básica em conhecer e entender o contexto em que estão inseridas.

A discussão a respeito da estratégia da pequena empresa e a obtenção de maior rentabilidade em relação às grandes, tendo em vista as economias de escala na produção, na distribuição ou em outras funções, é descrita por Porter (1986:147) nos seguintes termos:

"... as empresas menores seguindo estratégias especializadas podem atingir uma maior diferenciação do produto, ou progressividade

tecnológica mais alta ou um atendimento superior em seus nichos de produtos particulares do que as empresas maiores. Em tais empresas, as empresas pequenas terão uma maior rentabilidade do que as grandes operando com uma linha mais ampla”.

Assim sendo, as MPE's vem preenchendo esses espaços utilizando-se de estratégias que, dentre outras coisas, promovem a mudança tecnológica, organizacional e na qualidade de seus produtos.

Está claro na limitada literatura existente, que a competitividade das MPE's está baseada num alcance de amplo espectro estratégico.

Em geral as MPE's, tem adotado vários tipos de estratégia competitiva para se inserir no mercado (SEBRAE, 1998). O primeiro baseado em estimar a competitividade, através do desenvolvimento de marca, controle em cima de distribuição, publicidade e inovação de produto. No segundo, se confia na habilidade para oferecer produtos novos ou produtos especializados a grupos de cliente específicos. O terceiro, está baseado na habilidade para oferecer produtos novos e tecnologicamente superiores. O quarto baseia-se na qualidade dos produtos e serviços provida aos clientes.

Como as grandes empresas competem em grupos estratégicos protegidos por barreiras de mobilidade, o desempenho da pequena empresa fica condicionado à adoção de estratégias conjuntas com as grandes empresas (Porter, 1986). Neste sentido, surge uma nova estratégia nas MPE's ou incorporação destas como parceiras no processo de terceirização ou como fornecedoras de insumos ou serviços das empresas de grande porte.

De outro lado, as pequenas empresas possuem maior capacidade de resposta às mudanças da demanda, do que as grandes empresas, devido, principalmente à simplicidade de sua estrutura produtiva e organizacional. As MPE's, são vulneráveis às constantes flutuações dos mercados, razão pela qual maior ênfase tem sido dada à aplicação de estratégias competitivas, pois estas empresas precisam ter a capacidade de perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantirem sua sobrevivência no mercado.

A produção fragmentada, a produção de produtos especializados em lotes pequenos, a rápida resposta à demanda flutuante e a estrutura e o funcionamento da mão-de-obra, que eram, e continuam sendo, características próprias das pequenas empresas, sempre proporcionaram certa flexibilidade a suas atividades. Com os novos acontecimentos, no entanto, as micro e pequenas empresas têm hoje um papel ativo no desenvolvimento econômico do país, conforme se pode constatar nas notas finais deste documento.

Enquanto as grandes empresas enfrentam problemas como as flutuações da demanda, a força da concorrência, a mudança constante, dificuldade de empresa do processo de produção e menor margem de lucro resultado da menor produtividade, as pequenas empresas fornecedoras aproveitam tendências que lhes são favoráveis, entre elas: Mudanças na demanda por individualidade, qualidade e diversificação de bens de consumo, que tornam ainda mais crucial a rápida adaptação às mudanças na demanda e a orientação da produção para os mercados de nicho; Conexão da produção com a inovação e pesquisa e desenvolvimento, o que abriu novos horizontes para as atividades das empresas; Mudanças tecnológicas decorrentes da introdução



da microeletrônica e dos métodos de produção que possibilitaram à produção responder por demandas específicas e diferenciadas; Desenvolvimento de acordos abrangentes entre empresas, envolvendo joint ventures e subcontratos, que ampliaram o papel das empresas; Apoio do setor público ao desenvolvimento de pequenas empresas inovadoras na forma de incentivos especiais (por exemplo, a provisão de capital de risco), pesquisa organizada e projetos de produção, como os centros de pesquisas científicas e os pólos tecnológicos.

Neste contexto o desenvolvimento das unidades empresariais de menor porte, permite distinguir pelo menos três tipos de empresas ligadas às diversas formas de flexibilidade: as que atuam em nichos de mercado, as de alta tecnologia e as subcontratadas desenvolvem suas estratégias através das características dos seus fatores internos e sistemas de gestão adequados para cada um.

Para a micro e pequena empresa de que já estabeleceram ou configuraram alguns nichos de mercado a flexibilidade (e competitividade) reside basicamente em sua capacidade de atender rapidamente às mais variadas exigências da demanda individualizada. Elas conseguem fazer isso por meio de: produção especializada, que é amplamente baseada na capacidade técnica dos trabalhadores e na produção de pequenos lotes; introdução de tecnologia e mão-de-obra flexíveis; empresa das estações de trabalho em grupos, em vez de linear; distribuição do processo de trabalho entre estágios e empresas de produção interconectados e especializados.

Já para a micro e pequena empresa, inserida no setor de produção e reprodução tecnológica, a flexibilidade reside basicamente em sua capacidade de criar novos mercados especializados por meio de inovações constantes de alta tecnologia, aliada à possibilidade de integração de redes de empresas baseadas em alianças estratégicas.

Já a pequena empresa subcontratada, ela se caracteriza pela utilização de uma tecnologia relativamente tradicional e pela baixa ocorrência de atividades inovadoras e de trabalho especializado. Mas, por outro lado, é excepcionalmente flexível na área de relações trabalhistas no tocante a salário, jornada de trabalho e trabalho temporário ou sazonal. Essa flexibilidade lhe possibilita produzir por encomenda - o que é comparativamente mais barato devido ao baixo custo da mão-de-obra - produtos individualizados e sem rótulo para empresas de marca.

O ambiente de negócios neste contexto de mudanças é totalmente globalizado. Já não se insere, nesta visão econômica, as práticas tradicionais e burocráticas, tudo se transforma em direção à redes de processos centrados no cliente. Estruturas organizacionais e processos produtivos estão sendo radicalmente modificados na busca da total satisfação do cliente.

Neste contexto, as perspectivas competitivas da competitividade na micro e pequena empresa são apresentadas no quadro 1, a seguir:

Quadro I – Perspectivas de Competitividade das MPE's.

Características	Forma de Gestão
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversificado;</li> <li>▪ Sintonia com o cliente.</li> </ul>
Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexível</li> </ul>
Processo de Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otimização do processo através de toda a empresa (melhoria do projeto, pesquisa de mercado, coordenação com fornecedores, etc.)</li> <li>▪ Controle estatístico;</li> <li>▪ Redução da variabilidade do processo</li> </ul>
Organização Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição do negócio, missão e metas;</li> <li>▪ Comprometimento da alta gerência com a melhoria contínua;</li> <li>▪ Avaliação de desempenho;</li> <li>▪ Integração de departamentos, eliminação de barreiras de entrada;</li> <li>▪ Mudanças incrementais;</li> <li>▪ Planejamento participativo</li> </ul>
Força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação Coletiva;</li> <li>▪ Treinamento contínuo;</li> <li>▪ Comprometimento;</li> </ul>

Fonte: Sebrae. Propostas de planejamento estratégico. Brasília. 1998.

## 8. Metodologia

O trabalho realizado tem como finalidade principal verificar como as empresas do setor moveleiro de Rubiataba (GO) buscam informações sobre estratégias competitivas e mercados concorrenciais, e como essas informações não sendo sistematizadas e difundidas.

Optou-se pelo método exploratório cuja metodologia é desenvolvida em três etapas. 1) A primeira consiste na caracterização e análise do Benchmarking, adotando uma abordagem conceitual coerente com a compreensão sistêmica da estrutura e funcionamento. 2) A segunda etapa permite selecionar os

direcionadores de Benchmarking competitivo, ou fatores ligados ao nível sistêmico de coordenação e gestão competitiva dos diferentes segmentos dentro da empresa moveleira de Rubiataba. 3) A terceira etapa refere-se à avaliação qualitativa da intensidade do impacto dos indicadores competitivos e sua contribuição para o efeito agregado do direcionamento estratégico.

Devido à indisponibilidade de dados estatísticos atualizados e à falta de diagnósticos consolidados do setor moveleiro de Goiás e, em particular de Rubiataba, além da opção metodológica de não realizar pesquisas primárias ou diretas de campo utilizou-se metodologia alternativa, no que diz respeito à qualificação dos indicadores de competitividade que a maioria das empresas utilizam, ainda que de forma empírica. A metodologia em questão é denominada como o método "delphi", para a atribuição de valores aos indicadores de competitividade.

O método Delphi foi criado nos anos 60 por Olaf Helmer e Norman Delkey na Rand Corporation (Califórnia, E.U.A), e denominado de tal forma em homenagem ao Oráculo de Delfos da Grécia antiga. Consiste em interrogar individualmente, por meio de uma série de questionários/entrevistas a um grupo de "experts" selecionados em função de sua profissão, cultura ou cargo, com o objetivo de identificar cenários presentes e futuros sobre os temas de interesse dos mesmos.

O método Delphi envolve a aplicação sucessiva de questionários/entrevistas em profundidades em várias rodadas, de forma que, em conjunto, possam ser realizadas avaliações, com relativa convergência, sobre a competitividade alcançada pelas empresas no contexto onde estão inseridas.

## 2.8.1 Procedimentos Metodológicos Complementares

A metodologia para a análise do benchmarking competitivo considera qual o impacto dos fatores de competitividade, como elemento básico de análise, de forma que a investigação possa identificar as empresas competitivas e assim estabelecer comparações que permitam projetar e determinar cenários e planos de ação futura.

No caso das variáveis qualitativas, se associaram valores às alternativas de resposta. Com este objetivo, as diversas possibilidades de resposta foram ordenadas a partir das alternativas de maior peso e influencia, não superando a unidade.

Os indicadores de análise foram construídos a partir das variáveis propostas pelo Sebrae/N(1993:19) e divididos em sete áreas: 1) Desempenho econômico-financeiro; 2) Tecnologia; 3) Matérias primas e insumos 4) Gestão empresarial; 5) Relações de mercado; 6) Estrutura de mercado, e; 7) Adoção de estratégias competitivas.

O valor do indicador geral de competitividade é a soma dos valores obtidos em cada um dos indicadores utilizados. Assim, o valor mínimo é "zero", representando a falta total de competitividade, e o valor máximo é "35", correspondendo à situação de plena competitividade.

A escala de valores do indicador geral foi dividida em cinco classes, variando de "muito favorável", quando há significativa contribuição positiva do indicador, a "muito desfavorável", no caso da existência de entrave ou impedimentos de implementação da competitividade. Como valores intermediários, são estabelecidas as categorias: "favorável", "neutro" e

“desfavorável”. A escala é então, transformada em valores que variam progressivamente, em intervalos unitários, de -5 (avaliação “muito desfavorável”) a +5 (avaliação muito favorável”).

Cada indicador, por sua vez, foi dividido em variáveis complementares e constitutivas da ação empresarial como elemento de formatação da competitividade.

A avaliação das variáveis de atuação empresarial em cada empresa foi expressa em itens de comparação estratégica se utilizando, também, escalas numéricas e, de conformidade com os seguintes tópicos: 1) Identificação da marca; 2) Variedade de produtos; 3) Rentabilidade do negócio; 4) Esforços para diminuir custos; 5) Preço dos produtos; 6) Qualidade do Produto; 7) Desenvolvimento de novos produtos; 8) Influencia na distribuição dos produtos; 9) Inovação tecnológica na produção; 10) Atendimento ao cliente; 11) Treinamento e aperfeiçoamento de pessoal; 12) Melhoria dos produtos existentes; 13) Manutenção de estoques baixos; 14) Melhoria do marketing e vendas; 15) Publicidade e promoção dos produtos; 16) Esforços para atingir uma reputação.

Deste modo, os resultados da avaliação podem ser visualizados em representação gráfica, bem como ser combinados quantitativamente, para comparações agregadas.

A motivação para esse procedimento de ponderação é o reconhecimento da existência de graus diferenciados de importância para as diversas variáveis, em termos de sua contribuição para o efeito agregado.

Assim, o conhecimento dos indicadores e seus variáveis permitirão determinar e classificar quanto ao grau de controlabilidade no que tange à visão sistêmica da competitividade - fatores controláveis pela firma, fatores controláveis pelo governo, fatores quase controláveis e fatores não controláveis, bem como a definição da medida em que estes impactam o desempenho das empresas e, condicionantes do estabelecimento das estratégias empresariais. Assim, estes condicionantes respondem, em última instância, pelo posicionamento competitivo da empresa.

## BENCHMARKING

Estabelecer metas futuras se baseando em dados passados, como diz o adágio popular “em time que está ganhando não se mexe”, não garante a competitividade e o sucesso sobre a concorrência, como cita Camp (1998:1,

“Somente a abordagem do estabelecimento de metas operacionais e programas de produtividade com base nas melhores práticas da empresa conduz ao desempenho superior. Esse processo... é conhecido como Benchmarking... O Benchmarking é um processo positivo e pró-ativo de mudar as operações de forma estruturada para atingir a maximização da performance da empresa...”.

O Benchmarking está baseado na insistência de ver e compreender não apenas a própria empresa, mas também, e mais importante, avaliar constantemente o seu entorno, tendo como finalidade assegurar o sucesso a partir da conceituação de Sun Tzu, 500 A.C que dizia:

“Se você conhecer seu inimigo e a si mesmo, não precisará temer o resultado de cem batalhas...” (Apud: Camp, 1998:1).

O propósito do Benchmarking é ganhar vantagens competitivas. Seus objetivos visam definir metas desafiadoras a fim de permitir cada vez mais a melhoria constante das atividades. É um processo que busca atender as demandas exigidas pelo mercado e puxa para cima os limites das empresas baseado em experiências externas, em vez apenas de experiências internas e dados passados.



se processo de busca constante de experiências externas, novas idéias, processos, ou adaptação das características para ser "o melhor entre os melhores", tendo como origem a palavra japonesa "dantotsu" e como definido por Camp, (1998:2) é a "essência do Benchmarking".

Em momento de mudanças constantes da economia, onde o cliente passa por diversos critérios de avaliação de eficiência e satisfação, as empresas não podem ficar limitadas apenas às suas próprias referências. Essas não serão suficientes para assegurar a busca do aperfeiçoamento, mantendo a sobrevivência da empresa em permanecer viva no mercado.

Benchmarking força as empresas a encarar suas fragilidades, facilitando a identificação do que deverá ser mudado, revelando o que outras empresas fazem para manter a satisfação de seus clientes e, conseqüentemente, assegurando bons indicadores de desempenho.

## **Definição do Benchmarking**

As raízes lingüísticas e metafóricas do Benchmarking vêm do termo usado pelos agrimensores, que designavam Benchmarking como uma marca ou referência. (Barboza et al. 2000). Portanto, um Benchmarking servia como um ponto de referência para determinar sua posição em termos topográficos. Em resumo, Benchmarking era originalmente o ponto de observação de onde as medidas poderiam ser feitas ou servir de referência para outras.

Embora a palavra seja relativamente nova e os conceitos do que seja Benchmarking venham se ampliando gradativamente, pode-se afirmar que desde o início da história do homem, ele vem observando a realização de

idéias de seu semelhante, adaptando-as e aperfeiçoando-as de acordo com suas necessidades.

Numa primeira instância considera-se o Benchmarking como o planejamento baseado em observação e realização de melhorias em outros setores. No entanto, esse planejamento tratava-o como uma estratégia, mas não considerava a sua execução, isto é, estabelecia os mecanismos de como fazer as coisas, porém, ainda que sendo uma ferramenta organizacional, nem sempre podia ser posta em prática.

Com o advento do planejamento a longo prazo a estratégia competitiva passa a ser a essência das escolhas empresariais para se inserir nos mercados concorrenciais globais. É nessa estratégia competitiva que se encontra a raiz do Benchmarking. Pois dessa forma, o Benchmarking não substitui o planejamento estratégico, mas o apoia, já que se considera como o passo necessário para melhorar a posição competitiva das empresas.

O Benchmarking se aplica na solução de problemas, no planejamento, na definição de metas, na melhoria de processos, na reengenharia de processos e definições de estratégias, vem sendo considerado como uma habilidade fundamental da empresa. Entretanto, existem várias definições de Benchmarking como atividade; a definição formal, de ampla aplicação a todas as funções e, a definição operacional talvez a mais importante de todas.

### 3.1.1. Definição Formal

Esta definição deriva das experiências e sucessos dos primeiros tempos de sua aplicação na área de fabricação conforme definição de Kearns (apud: Camp, 1998:9):

"Benchmarking é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou em relação às empresas reconhecidas como líderes em suas empresas".

As aplicações do Benchmarking são infinitas, supondo-se, porém, uma quantidade limitada de recursos a serem aplicados a projetos de Benchmarking, a maioria das empresas estabelece algumas diretrizes para determinar quais funções, atividades ou processos serão estudados. Ao se praticar o Benchmarking, a maioria das empresas tem como objetivo básico a análise dos processos para satisfazer as necessidades específicas de cada empresa.

### 3.1.2 - Definição Operacional

A definição operacional baseia-se na experiência de sua utilização permanente conforme cita Camp, (1998:10).

"Benchmarking é a busca das melhores práticas na empresa que conduzem ao desempenho superior".

Considera-se que o Benchmarking é a maneira mais eficiente de se fazer melhorias, eliminando o processo de aprendizagem na base da tentativa e erro, usando processos que outros já provaram ser efetivos e concentrar o pensamento empresarial em melhorar processos ou adaptá-los às necessidades de sua empresa.

É a forma de propiciar melhorias organizacionais mais rapidamente como fator substancial na concorrência empresarial. É a maneira mais eficiente para elevar significativamente o desempenho coletivo das empresas que desenvolvem seu processo.

O sucesso da aplicação do Benchmarking depende da existência de algumas suposições e pré-condições: comprometimento com a necessidade de melhoria; reconhecimento e aceitação de que existem lições a serem aprendidas a partir da experiência de terceiros que podem levar a melhoria de desempenho; possibilidade de acesso à experiência de terceiros.

A maioria das aplicações de Benchmarking tendem à focar atenção na comparação no melhor do mundo, porém é perfeitamente válido quando o objetivo é se comparar com empresas melhores mas não necessariamente a melhor, sem com isso perder-se o objetivo de melhoria. Camp (1998).

Desta forma, é importantes compreender o processo do Benchmarking (vide figura 9), e suas fases de implementação:

**Planejamento;** Tem como objetivo planejar as investigações de Benchmarking. Utilizando critérios de identificação referencial, isto é, quem será comparado e como serão coletados os dados de referencia.

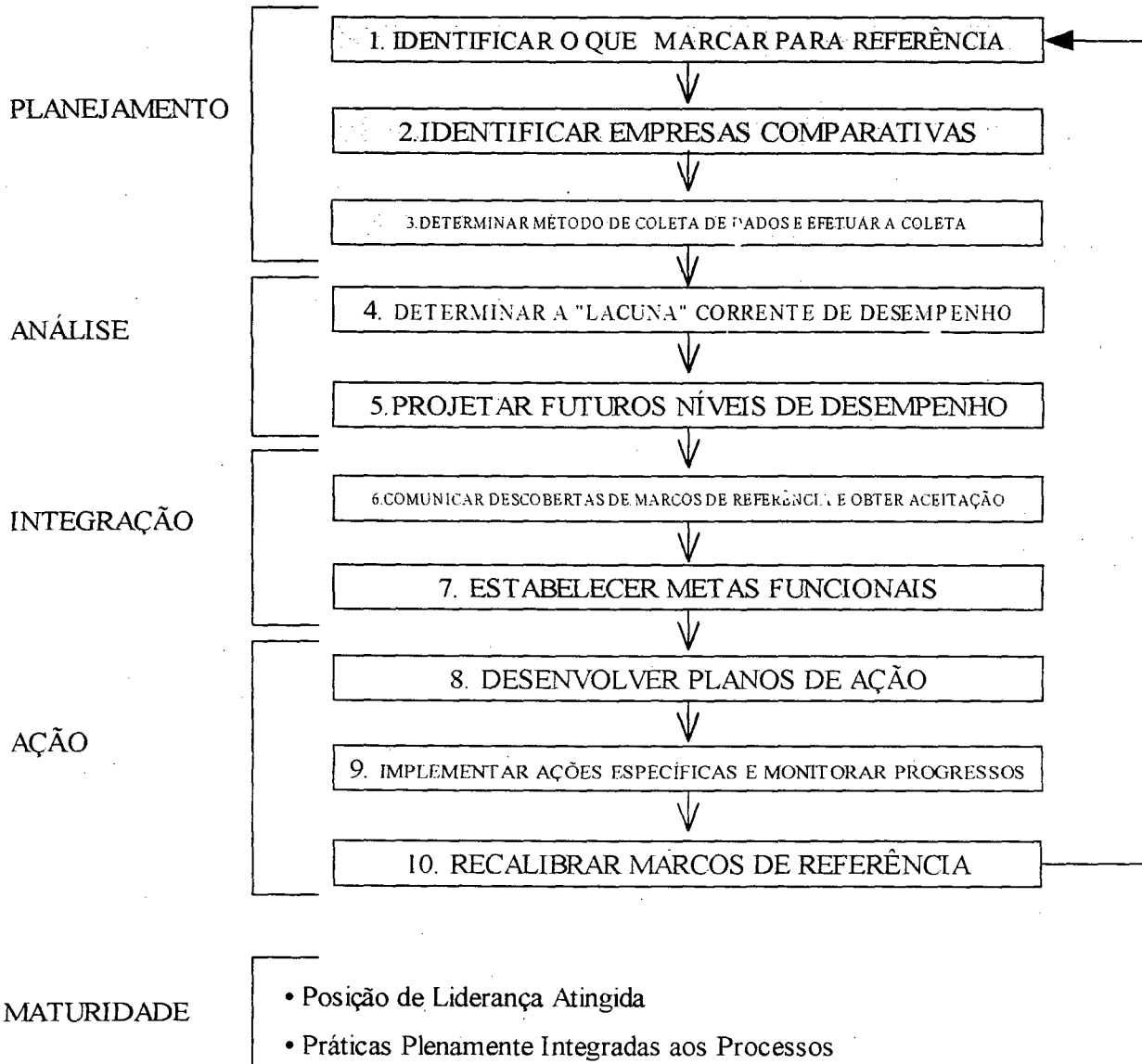
**Análise:** Coleta e análise dos dados e avaliação das forças e limitantes competitivas da empresa. Avaliação dos parceiros de Benchmarking e a razão de ser desta escolha.

**Integração;** Planejamento para incorporar as descobertas do Benchmarking, as novas práticas de operação e assegurar que as mesmas sejam incorporadas na empresa.

Ação; As descobertas transformadas em ações, fazer ajustes às necessidades da empresa. As pessoas são as melhores fontes de informação que podem ser incorporadas ao processo.

Maturidade; É alcançada quando as melhores práticas do mercado estiverem incorporadas na empresa, assegurando assim a superioridade.

Figura 16: Passos do Processo de Benchmarking



Fonte: Passos do Processo de Benchmarking. Benchmarking. Camp. 1998:16.

Os benefícios básicos do Benchmarking são: a) atender às exigências dos clientes; este processo é composto por muitos processos. Cada setor da empresa é prestador de serviço e cliente de outro. Esse processo deve satisfazer o próximo cliente na linha e, finalmente, o cliente externo, o usuário final; b) estabelecer metas e objetivos eficazes; estabelecer metas, objetivos e alcançar os resultados. Força um foco contínuo no ambiente externo; c) medida de produtividade; os funcionários de todos os setores resolvem problemas da empresa, isto é, concentrados em atender os clientes externos e / ou o cliente final; d) tornar-se competitivo; é preciso conhecer os concorrentes. A investigação de práticas de mercado é o que traz a competitividade e a supremacia no mercado; e) melhores práticas do mercado: aprender as melhores práticas de mercado diferentes daquelas que estão em uso na empresa. As descobertas feitas são usadas para modificar, melhorar ou adaptar práticas externas para produzir mudanças úteis e melhorar a eficiência e eficácia.

## **- Tipos de Benchmarking**

Dependendo do nível de aprofundamento na efetivação do processo, assim como dos objetivos da empresa, segundo Camp (1993), existem, basicamente, quatro tipos de Benchmarking: com operações internas; com concorrentes internos; com as operações funcionais externas ou os líderes no mercado e de processos genéricos.

Em uma primeira etapa, a empresa compara-se consigo mesma, iniciando o processo de comunicação interna. Seguidamente, pode

avançar para a comparação com os seus concorrentes. Após, compara-se com os melhores do setor, inclusive os não concorrentes diretos. Posteriormente, o alvo pode ser uma região geograficamente próxima e incidindo sobre qualquer empresa e, por fim, a empresa pode ter como alvo do seu Benchmarking as empresas de classe mundial. Cada tipo de Benchmarking pode ser assim explicado:

**Interno:** é desenvolvido dentro da empresa e implica em comparar o desempenho de unidades de negócios similares ou processos similares de diferentes unidades de negócios dentro da própria empresa, visa uniformizar as práticas competitivas da empresa, pelo nível mais elevado. O Benchmarking Interno incide sobre atividades similares dentro da mesma empresa, quando esta está regionalmente disseminada ou departamentalizada;

**Competitivo:** é desenvolvido com o objetivo de comparar diretamente o desempenho da empresa em relação aos seus competidores. Nesse tipo de Benchmarking, comparam-se produtos - ou engenharia reversa, processos produtivos e de negócios, visa se comparar com os concorrentes diretos que desenvolvem atividades dirigidas à mesma base de clientes;

**Funcional:** nesse tipo de Benchmarking, o objetivo é comparar processos de negócio similares em empresas não concorrentes, mas do mesmo setor industrial, incide sobre empresas reconhecidas como tendo as melhores práticas competitivas, mas, que não têm que atuar em negócios equivalentes;

**Genérico:** é semelhante ao Benchmarking funcional, porém a comparação de processos similares é feita independente do setor industrial, O Benchmarking genérico tem potencial para revelar as melhores empresas com

as melhores práticas, é de difícil aplicação a curto prazo, mas tem o mais alto retorno a longo prazo.

### 3.3 Benchmarking Competitivo

O Benchmarking competitivo foca em medir funções, métodos e características básicas de produção em relação aos seus concorrentes diretos, e melhorá-los de forma que a empresa possa inicialmente alcançar os seus concorrentes, e depois ultrapassá-los, tornando-os melhores do ramo, ou no mínimo melhores que seus concorrentes. (Boxwell, 1996).

Porém há de se levar em consideração o que diz Fisher (1996:15);

"O Benchmarking competitivo lhe diz onde você está e onde os concorrentes estão, mas não mostra como eles chegaram lá".

O quadro sinóptico do Benchmarking competitivo é mostrado a continuação:

#### Quadro II – Benchmarking Competitivo

##### Benchmarking Competitivo

###### Sua Organização

- O que você está fazendo.
- Como você está fazendo.
- Quão bem você esta fazendo

**Resultado:** Ampliado o conhecimento de sua organização.

###### Seus Concorrentes

- O que eles estão fazendo.
- Como eles estão fazendo.
- Quão bem eles estão fazendo.

**Resultado:** Ampliado o conhecimento de seus concorrentes.

Fonte: Xerox Corporation, apud Boxwell, (1996:32)



**Benchmarking Competitivo:** Os concorrentes diretos em produtos são os objetos óbvios do Benchmarking. Existem, porém algumas considerações que devem ser observadas: Deve-se compreender o porte do concorrente, porque dependendo desse fator, ele pode adotar certos métodos que não lhe cabe. Entretanto, a obtenção de informações, muitas vezes, pode se tornar impossível, isto porque essas informações constituem a base de vantagem do concorrente. A troca de informações pode se dar, caso seja desejada, porque você também pode possuir métodos operacionais que interessam aos seus concorrentes, através de uma terceira parte, como um consultor e se for o caso, garantir confidencialidade e anonimidade.

O benchmarking competitivo é o tipo mais difícil de ser praticado, porque as empresas visadas são aquelas que disputam o mesmo mercado, ou seja, concorrentes diretos, e geralmente não estão dispostas ou interessadas em ajudar a equipe envolvida no processo de um benchmarking competitivo.

Caracteriza-se por ter como alvo específico às práticas dos nossos concorrentes. Há dificuldades em conseguir parcerias entre concorrentes, e muitas vezes é necessário contratar uma consultoria externa para obter informações sobre Benchmarking competitivo.

Este se volta para os métodos e as características básicas de produção capazes de fornecer uma vantagem competitiva sobre os concorrentes diretos da empresa. O objetivo é alcançar e superar o desempenho dos concorrentes, procurando os problemas no modo como o trabalho é realizado, e não nas pessoas que o realizam.

É na prática o menos usual uma vez que é quase impossível que as empresas se prestem a facilitar dados que estão ligados diretamente com sua atividade à concorrência.

Benchmarking é a quarta ferramenta de gestão mais usada nos Estados Unidos e na Ásia, porém, é a primeira nos países europeus. No Brasil, o benchmarking também lidera o elenco de ferramentas que visam o aumento da qualidade. (EXAME, 1999)

Algumas mudanças comportamentais significativas ocorrem à medida que uma empresa começa a reconhecer a existência de "gaps", entre seu desempenho e o desempenho de outras empresas. O benchmarking competitivo fornece uma melhor compreensão das necessidades do cliente e das dinâmicas da empresa específica. O benchmarking competitivo pode ajudar a formar sensibilidade, para necessidades mutáveis do cliente.

Outra vantagem do benchmarking é o reconhecimento do fato da outra empresa ter conseguido realizar o mesmo processo num nível maior de desempenho. O exemplo é que as empresas alvo do benchmarking usam práticas tecnológicas e de negócios idênticas; A identificação de quaisquer similaridades torna-se uma possível vantagem. Entretanto, a dificuldade de obtenção de informações do concorrente se apresenta como a maior desvantagem do benchmarking competitivo.

### 3.3.1. Benchmarking competitivo setorial

O Benchmarking competitivo setorial é usado para estabelecer padrões de desempenho e detectar tendências no ambiente competitivo. Enquanto o

Benchmarking competitivo e setorial pode incluir, grupos de dois ou três concorrentes mais próximos de uma empresa, o benchmarking setorial procura tendências globais em um grupo bem maior de empresas, ou seja, enfoca tendências em vez de posições competitivas existentes e é usado no exame do desempenho de determinado setor.

Existem situações em que tanto o benchmarking competitivo, quanto o setorial se encaixam, e outras em que a abordagem não é apropriada. Esses dois conceitos interligados devem ser usados em situações quando produtos ou segmentos de clientes constituírem o ponto principal do atual questionamento, o processo se relaciona ao aspecto inerente ao setor, como uma regra ou um regulamento e, quando os problemas competitivos estiverem impedindo a empresa de alcançar as suas metas de desempenho.

### **3.4 Indicadores de Competitividade**

Existe uma preocupação tanto acadêmica quanto empresarial de avaliar e projetar a capacidade competitiva dos setores industriais brasileiros, em um mercado concorrencial acirrado e passando por profundas transformações, advindas da conjuntura econômica internacional.

Estas transformações são consequência da reestruturação produtiva e das inovações de caráter técnico-organizacionais e a crescente participação, nos mercados mundiais, dos segmentos industriais em que o Brasil concorre.

Para tanto em nível do governo Federal foram desenvolvidas análises conceituais e empíricas dos indicadores de competitividade no sentido de aprofundar o estudo das estratégias e dos limites observados na inserção

internacional da indústria brasileira (ECIB, 1993). Foram propostos e construídos indicadores de: "desempenho", relacionado ao desempenho comercial, sobretudo o exportador; de "eficiência", relacionados a preço e custo de produção e à utilização dos fatores de produção; e de "capacitação", que dizem respeito aos fatores que atuam diretamente ou indiretamente sobre o processo de produção e de comercialização, em diferentes dimensões - tecnológica, ambiental, mercadológica, etc., capacitando os agentes econômicos (empresas, setores, indústria ou o país) a produzir com maior eficiência e melhorar o desempenho comercial.(ECIB, 1993)

Este último conceito aparece bastante associado ao desempenho competitivo das empresas, ou seja, associadas às relações empresas/clientes ou fornecedores, como qualidade e confiabilidade dos insumos e produtos, prazo de entrega, capacidade de diferenciação e de inovação dos produtos e de flexibilidade da estrutura produtiva para adequar-se às mudanças qualitativas e quantitativas de demanda.(ECIB, 1993).

Assim sendo, optou-se, por seguir os "Indicadores de Modernização da Indústria Moveleira Nacional", (ECIB, 1993:42) ou indicadores que permitem comparações nacionais, isto é, são "indicadores genéricos", - comuns a todas as empresas de determinado segmento industrial, independente de sua localização geográfica - e subdivididos em indicadores de capacitação, eficiência e desempenho. Cada um destes grupos de indicadores é apresentado nas três dimensões da competitividade - sistêmica, setorial e empresarial.

Os critérios de seleção dos indicadores é que eles possam ser divulgados, ou seja, que eles não contenham informações consideradas sigilosas pelas empresas. Com relação à dimensão empresarial da competitividade, os indicadores propostos, são uma referência para a análise das próprias empresas, segundo critérios que atendem à necessidade de comparação geral tais como: Matérias primas, Tecnologia, Gestão empresarial e, Design moveleiro.

### **3.5 Empresas comparativas**

A Nota Técnica Setorial da Indústria de Móveis de Madeira do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB, 1993) afirma que é possível visualizar um padrão de organização empresarial para o setor. Ou seja, seria possível afirmar que os estados, onde a indústria moveleira se encontra em um estágio avançado de desenvolvimento - tomando como principal indicador disso a participação no volume de exportações, adotam padrões empresariais semelhantes.

Neste aspecto, a indústria moveleira no Brasil organiza-se, no escopo da tendência mundial para o setor, em aglomerações locais com um número muito grande de MPE e algumas empresas "líderes". A principal característica deste padrão de organização empresarial concentra um grande número de empresas de micro e pequeno porte - com em média 10 empregados por unidade produtiva, especialmente aglomerada e organizada.

Para efeitos de referencia comparativa, foram estudados as aglomerações empresariais, em termos espaciais, ou os pólos moveleiros de: Bento

Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Araçatuba (PR), Mirassol e Votuporanga (SP), Ubá (MG) e Linhares (ES), (ABIMÓVEL,2001) que como pólos que dinamizam e incentivam o desenvolvimento e crescimento do setor no Brasil e, servem de modelo às empresas de Rubiataba (GO) para sua inserção na indústria moveleira brasileira e mundial e adotar as políticas localizadas que buscam aumentar sua competitividade.

## **4 A INDÚSTRIA MOVELEIRA**

### **4.1- Panorama do Setor Moveleiro no Brasil**

Ao longo dos últimos anos, alguns segmentos da indústria brasileira de móveis têm experimentado mudanças significativas em sua base produtiva e uma rapidez muito grande em se ajustar às novas condições de abertura comercial da economia brasileira e de globalização dos mercados em nível mundial. O salto tecnológico da indústria possibilitou o crescimento expressivo das exportações de móveis, que atingiram um patamar superior a US\$ 300 milhões a partir de 1995, alcançando US\$ 391 milhões em 1997. (ABIMOVEL, 2001)

A abertura comercial e a globalização das atividades econômicas têm introduzido novas formas de cooperação entre as empresas, como o licenciamento de produtos, joint-ventures, entre outras. A indústria brasileira de móveis também não ficou imune a estas novas influências, com muitas empresas recorrendo ao licenciamento de produtos estrangeiros, ou forma mais adequada de modernizar as instalações industriais, ou seja, a partir do produto projeta-se o layout necessário. Outras procuraram terceirizar etapas do processo produtivo como forma de reduzir custos e enfrentar a concorrência externa. Neste novo ambiente de abertura comercial e de intensa competitividade, a indústria brasileira de móveis tem revelado uma grande capacidade empresarial de adaptação.

Não obstante, alguns empecilhos que ainda persistem e têm impactos negativos sobre o desempenho do setor a longo prazo.

Entre as principais deficiências encontradas (ABIMÓVEL, 2001), cabe destacar: a) a grande verticalização da produção industrial de móveis, tendo sua origem na estrutura brasileira de tributação "em cascata"; b) a carência de fornecedores especializados em partes e componentes de móveis; c) a incipiente normatização técnica; d) a elevada informalidade; e e) os baixos investimentos em design e pesquisa de mercado.

Ademais, a preocupação com a cadeia industrial como um todo, ou seja, incluindo desde os fornecedores de matéria-prima, passando pelos processadores intermediários, até o fabricante final do móvel, revela ainda um potencial inexplorado pelo Brasil, que poderá ter impacto positivo na competitividade das exportações.

Ao se considerar especialmente, a cadeia industrial de produtos sólidos de madeira, o potencial de ganhos sinérgicos revela-se muito grande para um pequeno volume de investimento relativo, apenas possibilitando o uso múltiplo de florestas já plantadas.

Devido às crescentes restrições de caráter ambiental ao uso de madeiras de lei, tem aumentado muita a importância, no comércio internacional, das madeiras de reflorestamento como o pínus e o eucalipto. Pode-se mesmo dizer que o futuro da indústria de móveis reside no uso crescente dessas madeiras, ou seja, a antiga vantagem comparativa representada pelas florestas naturais torna-se cada vez mais ineficaz num mundo extremamente preocupado com questões de meio ambiente.

Em nível internacional, o novo modelo de organização industrial é caracterizado pela presença de empresas especializadas em linhas específicas



de produtos. Desse modo, uma grande parcela da indústria moveleira mundial dedica-se a produzir commodities, ou seja, produtos padronizados em que a concorrência se dá via preços. O principal segmento exportador da indústria brasileira já se aproxima desse modelo: móveis padronizados de pinus, apesar de a produção ser ainda altamente verticalizada, desde as etapas iniciais do processamento da madeira.

Nesse sentido, o Brasil desfruta de uma fonte importante de competitividade representada pelo baixo custo da sua madeira de reflorestamento, que, todavia, ainda não é utilizada em seu potencial pleno, uma vez que hoje a maior parte das florestas plantadas é manejada visando exclusivamente à produção de fibra de celulose ou outras aplicações exclusivas. Não obstante, algumas empresas brasileiras já estão se adequando a essas novas tendências, procurando viabilizar o uso múltiplo dos reflorestamentos e a fabricação de produtos intermediários destinados à indústria moveleira e à construção civil.

#### 4.1.1 Matérias Primas

Segundo o Plano nacional de Florestas – do Ministério da Agricultura-2000-2003, o Brasil possui aproximadamente 65% (5,5 milhões de Km<sup>2</sup>) do seu território coberto por florestas. Desse total quase 2/3 é formado pela Floresta Amazônica enquanto o restante compõe-se de Mata Atlântica e ecossistemas associados (sul, sudeste e nordeste), Caatinga (nordeste) e Cerrados (Centro-Oeste). O País possui a maior extensão de floresta tropical do mundo, abriga a

maior biodiversidade e é, simultaneamente, o maior produtor e também líder mundial em consumo de madeira tropical.

Só a Amazônia representa um terço das florestas tropicais do mundo. A região abriga as maiores reservas de produtos madeireiros (60 bilhões de m<sup>3</sup> em tora).

A vocação econômica da Amazônia é o manejo florestal e a industrialização de produtos e subprodutos florestais. A produção atual de madeira representa cerca de US\$ 2,5 bilhões/ano.

Certamente com a adoção de prática de manejo, poder-se-ia atender a demanda interna por madeira, de forma sustentável, utilizando-se apenas de um pequeno percentual das áreas com potencial produtivo.

#### 4.1.1.1. - Florestas Plantadas

De acordo com o Plano nacional de Florestas – MA-2000-2003, o Brasil possui 4,6 milhões de hectares de florestas plantadas. A maioria localizada nos Estados do Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo. As áreas de reflorestamento são constituídas principalmente por eucalipto e pínus com larga utilização no setor moveleiro.

#### 4.1.2. Madeira Industrializada, MDF, Aglomerados e Placas duras para Móveis.

Segundo informe Setorial do BNDES (2.000) a produção de madeira aglomerada, que foi de 494 mil m<sup>3</sup> em 1990, aumentou para 1.313 mil m<sup>3</sup> em 1998, o que significou um incremento médio de 13% ao ano.

Os pólos moveleiros são os principais mercados consumidores de aglomerados, posto que entre 80% e 90% do volume produzido são destinados à fabricação de móveis. A maior parcela da produção nacional é absorvida diretamente pela indústria moveleira.

Um volume menor é comercializado pelas revendas e destinado ao setor moveleiro de pequeno porte.

No Brasil, a madeira, uma das principais matérias-primas utilizada para a produção de painéis de aglomerado, provém, em sua totalidade, de florestas plantadas.

#### 4.1.3. Investimentos

Os investimentos que estão sendo feitos pelas empresas produtoras de aglomerados, de MDF, de ferragens e acessórios, de revestimentos, tintas e vernizes, bem como os investimentos das próprias indústrias moveleiras permitem afirmar que o índice de crescimento anual do setor de placas de madeira será mantido e mesmo ampliado nesta década. (BNDES, 2000)

#### 4.1.4 Características do Setor Moveleiro

A indústria de móveis caracteriza-se pela reunião de diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais, e pode ser segmentada principalmente em função dos materiais com que os móveis são confeccionados (madeira, metal e outros), assim como de acordo com os usos a que são destinados (em especial, móveis para residência e para escritório). Além disso, devido a aspectos técnicos e

mercadológicos, as empresas, em geral, são especializadas em um ou dois tipos de móveis, como, por exemplo, de cozinha e banheiro, estofados, entre outros.

Os móveis de madeira, que detêm expressiva parcela do valor total da produção do setor, são ainda segmentados em dois tipos: retilíneos, que são lisos, com desenho simples de linhas retas e cuja matéria-prima principal constitui-se de aglomerados e painéis de compensados; e torneados, que reúnem detalhes mais sofisticados de acabamento, misturando formas retas e curvilíneas e cuja principal matéria-prima é a madeira maciça - de lei ou de reflorestamento -, podendo também incluir painéis de medium-density fiberboard (MDF), passíveis de serem usinados.

O setor, que se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado, é ainda intensivo em mão-de-obra e apresenta baixo valor adicionado (por unidade de mão-de-obra) em comparação com outros setores.

A demanda por móveis - muito segmentada - varia positivamente com o nível de renda da população e o comportamento de alguns setores da economia, particularmente a construção civil. A elevada elasticidade-renda da demanda torna o setor muito sensível às variações conjunturais da economia, sendo um dos primeiros a sofrer os efeitos de uma recessão. O gasto com móveis em geral situa-se na faixa de 1% a 2% da renda disponível das famílias (depois dos impostos). Outros fatores que influenciam a demanda por móveis são as mudanças no estilo de vida da população, os aspectos culturais, o ciclo

de reposição, o investimento em marketing (em geral muito baixo nessa indústria), entre outros.

Apesar da tecnologia já ser muito difundida e acessível, a estreita cooperação entre as indústrias de móveis e de máquinas - como ocorre em alguns países da Europa - permite uma constante atualização da base técnica.

Como o processo produtivo não é contínuo, a modernização, muitas vezes, pode ocorrer apenas em determinadas etapas da produção. Em algumas fábricas, portanto, é possível que máquinas modernas coexistam com máquinas obsoletas.

Além da tecnologia, os demais fatores de competitividade da indústria de móveis relacionam-se com novas matérias-primas, design, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, entre outros. A dinâmica das inovações baseia-se, principalmente, naquelas que se referem ao produto, através do aprimoramento do design e da utilização de novos materiais. A qualidade do produto final é julgada de acordo com as seguintes variáveis principais: materiais, design e durabilidade, entre outras.

Segundo a ABIMOVEL - Associação Brasileira da Indústria de Móveis, em 1996, a indústria brasileira de móveis faturou cerca de US\$ 6 bilhões, gerando cerca de 300 mil empregos diretos. Nesse mesmo ano, foram investidos em equipamentos de alta tecnologia US\$ 220 milhões, sendo a quase totalidade destes equipamentos provenientes de Itália, Alemanha e EUA.

Esta indústria apresenta uma estrutura bastante fragmentada, contando com aproximadamente 13.500 empresas. Destas, cerca de 10 mil são microempresas (até 15 empregados), 3 mil pequenas empresas (de 15 até 150

empregados), e apenas 500 empresas de porte médio (acima de 150 empregados).

Estas empresas são, na sua quase totalidade, empresas familiares de capital inteiramente nacional. Entretanto, nos últimos anos tem-se registrado a entrada de empresas estrangeiras no segmento de móveis de escritório, em geral por meio da aquisição de fabricantes locais.

Na indústria moveleira nacional, há uma clara predominância dos móveis residenciais de madeira, que reúnem 77,5% do total dos fabricantes. Por sua vez, os móveis residenciais de metal representam apenas 3,2% da indústria.

O segmento de móveis de escritório reúne 6,9% do conjunto de fabricantes, mas apresenta uma produtividade 50% maior do que a do segmento de móveis residenciais.

Os fabricantes de móveis, dispersos por todo o território nacional, apresentam grande concentração principalmente na região centro-sul do país, que responde por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra.

A indústria moveleira se organiza em torno de oito principais pólos regionais: Bento Gonçalves (RS); São Bento do Sul (SC); Araçatuba (PR); Ubá (MG); Linhares (ES); Votuporanga (SP); Mirassol (SP); e Grande São Paulo (SP).

Os estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo representam cerca de 70% da indústria moveleira. Em Santa Catarina, há uma clara predominância na fabricação de móveis residenciais de madeira maciça, em grande parte voltados para a exportação. No Rio Grande do Sul, constata-se a especialização na produção de móveis retilíneos seriados de painéis de

madeira. A grande São Paulo reúne os principais fabricantes de móveis de escritório do país.

#### 4.1.5. Produção e Consumo No Brasil

O consumo nacional é suprido quase integralmente pela produção doméstica, com participação muito pequena das importações. Os principais centros consumidores são as regiões Sul e Sudeste, cabendo destacar São Paulo, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Brasília, bem como suas respectivas regiões metropolitanas.(ABIMÓVEL, 1997), conforme gráfico 9.

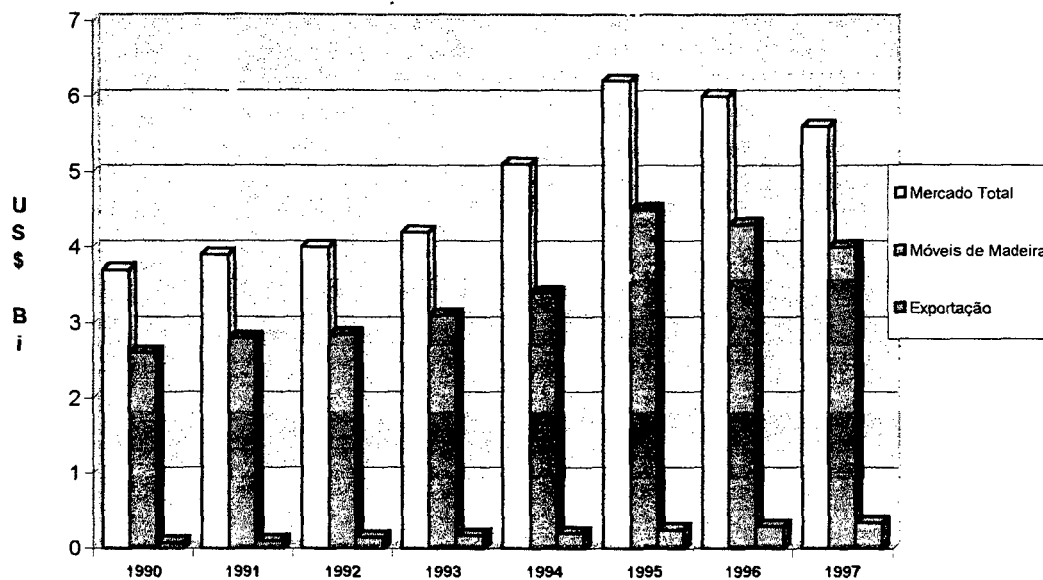
Os móveis residenciais, segundo a Abimóvel, participam com 60% da produção total do setor, sendo o restante de móveis para escritório (25%) e móveis institucionais para escolas, consultórios médicos, hospitais, restaurantes, hotéis e similares (15%).

O único segmento que apresentou crescimento em 1996 foi o de móveis residenciais populares, com um aumento de 10% em relação ao ano anterior, principalmente devido às facilidades oferecidas pelos crediários.

A estabilização da economia incorporou ao mercado de móveis novas parcelas de consumidores, particularmente dos estratos representados pelas famílias de menor renda, o que explica esse crescimento.

Gráfico 9: Mercado Brasileiro de Móveis-1990/1997

### Mercado Brasileiro - 1990/1997



Fonte: JAAKO POYRY Consultoria

Já os segmentos de móveis para a classe média e de luxo declinaram, respectivamente, 5% e 10% no período 1995/96, assim como as vendas do segmento de móveis para escritório, que também sofreram queda de 10%. No período 1996/97, a Abimóvel estima que tal comportamento tenha se mantido, com variações nos mesmos patamares do período anterior.

De conformidade com o padrão mundial, a indústria brasileira de móveis também se caracteriza pelo pequeno porte de seus estabelecimentos industriais: as micro e pequenas empresas, até 19 empregados, representam em torno de 28% do total de estabelecimentos registrados, 33% do emprego total e apenas 16% do valor bruto da produção industrial. (ABIMÓVEL, 2000).

São empresas familiares, tradicionais, de capital nacional, caracterizando-se principalmente por três aspectos, comuns em todos os países:

- elevado número de micro e pequenas empresas em um setor de capital nacional;



- grande absorção de mão de obra
- tecnologia média.

No Brasil, a falta de um "design" industrial que identifique o móvel e o fato de ser um setor de tecnologia média faz com que essa indústria seja altamente suscetível às dificuldades oriundas da abertura do mercado, a exemplo de outros setores de perfil similar: calçados, confecções, brinquedos etc.

#### 4.1.6. Perspectivas do setor no Brasil

O Brasil como um país continental, com reservas florestais imensas. Conta com possibilidades inimagináveis de desenvolver florestas remanejá-las e mantê-las. As pesquisas com madeiras alternativas para fabricação de móveis estão adiantadas.

O "Pínus" já é uma realidade na fabricação de um bom móvel, e as novas tecnologias empregadas na produção do eucalipto tornam viável sua utilização na indústria moveleira. Há uma grande quantidade de madeiras alternativas a serem pesquisadas e difundidas, e cada vez mais o aglomerado se impõe como matéria-prima de primeira grandeza.

O Brasil, com sua fonte de matéria-prima, mão de obra disponível e uma indústria adequada reúne os elementos básicos e naturais para a fabricação do mobiliário.

Em um mundo que luta com escassez de matérias-primas, o cenário que se apresenta para a indústria brasileira do mobiliário é altamente favorável. Até o final da década de 1990, as previsões do setor são de um faturamento da ordem de U\$10 bilhões e uma exportação de, no mínimo, U\$ 1,0 bilhão.

## 4.2- O Setor Moveleiro no Estado de Goiás

A indústria de móveis de Goiás apresenta características bastante particulares, ao se comparar com os pólos moveleiros do país acima apresentados.

A indústria de móveis goiana, com cerca de 750 micro, pequenas e médias empresas, gerando 8.000 empregos diretos e 10.000 empregos indiretos. Em 1997, as exportações do setor correspondiam a 1,61% das exportações totais do Estado, caracteriza-se pelo aglomerado de processos de produção, envolvendo diversas matérias-primas e uma gama ampla de diferentes de produtos finais. De certa forma, é precipitado se referir à indústria moveleira de Goiás, como sendo um pólo produtor de móveis, devido à elevada heterogeneidade desta indústria, que pode ser verificada sobre os diferentes aspectos: histórico e porte das empresas, áreas de atuação, estruturas produtivas e localização geográfica.

Esta grande heterogeneidade resulta, na prática, numa dificuldade de associativismo entre as empresas da indústria moveleira de Goiás, em contraposição ao que acontece nos outros estados da federação.

Apesar da grande heterogeneidade, esta indústria pode ser inicialmente dividida em dois grupos, para melhor caracterização: O primeiro grupo é composto por grandes empresas que, na maior parte dos casos, eram antigas marcenarias com mais de 20 anos de funcionamento e que, ao longo do tempo, passaram para a produção industrial, aproveitando fatores conjunturais de mercado, localizacionais e de marketing. Atualmente, a maioria destas

empresas possui em torno de 80 empregados, fatura aproximadamente R\$ 20 milhões/ano.

Um segundo grupo é composto por pequenas e microempresas que, em geral, são marcenarias que se concentram na produção de móveis residenciais de madeira sob encomenda. Na maior parte dos casos, as empresas são desatualizadas tecnologicamente, com o design dos seus produtos sendo obtido da simples cópia.

O setor pode ser segmentado, também, em função dos materiais com que os móveis são confeccionados (madeira, metal), assim como de acordo com os usos a que são destinados (móveis para residência e para escritório). Além disso, devido a aspectos técnicos e mercadológicos, as empresas, em geral, são especializadas em um ou dois tipos de móveis, como, por exemplo, de cozinha e banheiro, estofados, entre outros.

Os móveis de madeira, que detêm expressiva parcela do valor total da produção do setor, são ainda segmentados em dois tipos: retilíneos, que são lisos, com desenho simples de linhas retas e cuja matéria-prima principal constitui-se de aglomerados e painéis de compensados; e torneados, que reúnem detalhes mais sofisticados de acabamento, misturando formas retas e curvilíneas e cuja principal matéria-prima é a madeira maciça - de lei podendo também incluir painéis de MDF-(medium-density fiberboard)

Em termos gerais o setor, se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado e ainda intensivo em mão-de-obra, apresentando baixo valor agregado em comparação com outros setores.

Nos últimos meses do ano de 1999, a indústria moveleira de Goiás sofreu uma significativa retração, segundo o Sindicato da Indústria de móveis de Goiás - Sindimóveis, diminuindo as operações em cerca de 31%, com uma retomada no ano 2000 de cerca de 75% desta queda.

A demanda por móveis varia com o nível de renda da população e o comportamento de alguns setores da economia, particularmente a construção civil e a oferta de novas unidades residenciais.

A elasticidade da demanda torna o setor muito vulnerável às variações conjunturais da economia, sendo um dos primeiros a sofrer os efeitos de qualquer processo de recessão, como o que se apresenta, como perspectiva para a economia brasileira, advinda da conjuntura mundial.

O gasto com móveis em geral situa-se numa faixa muito baixa da renda disponível das famílias. Outros fatores que influenciam a demanda por móveis são as mudanças no estilo de vida da população, os aspectos culturais e, sobretudo, o baixo investimento em marketing do setor.

A tecnologia muito difundida e acessível permite uma constante atualização da base técnica. Como os processos produtivos não são contínuos, na grande maioria dos casos, a modernização, muitas vezes, pode ocorrer apenas em determinadas etapas da produção desta forma há uma coexistência de máquinas de última geração com máquinas e equipamentos de tecnologia ultrapassada ou obsoleta.

Por ser um setor altamente conservador, quanto na produção como no consumo, as inovações tecnológicas, novas matérias-primas, desenho de produtos, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição,

entre outros sofrem atrasos consideráveis uma vez que estes processos são digeridos em longo prazo.

A dinâmica das inovações baseia-se, principalmente, naquelas que se referem ao produto, através do aprimoramento e da utilização de novos de materiais. Uma vez que a qualidade do produto final é julgada de acordo com as seguintes variáveis: material, e durabilidade.

A retração da indústria moveleira de Goiás decorreu, da retração do setor da construção civil, ou setor propulsor da produção e comercialização de Móveis em Goiás. Um segundo fator explicativo reside na falta de reestruturação de diversas empresas, em particular das líderes, na introdução de máquinas e equipamentos adequados às exigências do mercado interno e externo objetivando a inserção nos programas de qualidade e terceirização industrial. Finalmente, há ainda o fato de muitas empresas terem passado para a economia informal, não estando assim contabilizadas nas estatísticas sobre o setor.

#### 4.2.1. Produção e Consumo de Móveis em Goiás

O consumo e produção do Estado de Goiás têm similar comportamento ao do setor em nível nacional, com padrões e similaridades que vão desde o suprimento de matérias primas até o padrão integral de produção doméstica.

Entretanto, a produção tem destaque especial quando se refere à cobertura das regiões metropolitanas de Goiânia e Brasília, como mercado potencial por vizinhança, como áreas de consumo potencial quer seja pela concentração populacional quer seja pelo poder aquisitivo.

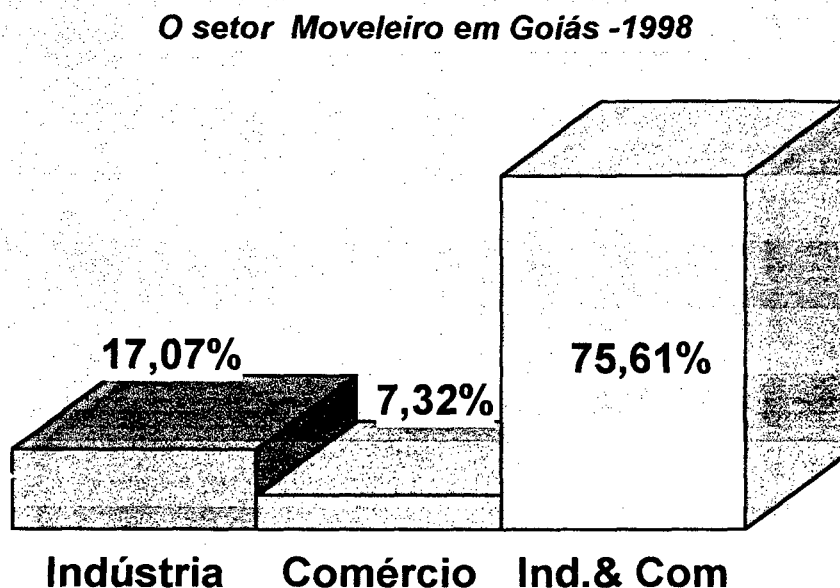
Neste sentido, o setor moveleiro apresenta predominantemente a dicotomia industrial e comercial (Lozano, 1998), isto é 76% das empresas industrializam e comercializam, simultaneamente, seus produtos, sendo esta uma característica predominante se comparado à representatividade das empresas comerciais do setor.

No segmento, existe uma relação muito próxima com os usuários finais, pois grande parte das vendas é realizada diretamente a estes, em geral, empresas de pequeno e grande porte, dos mais diversos setores. Destaca-se que a grande maioria das empresas possui show-rooms para demonstração de seus produtos a eventuais clientes.

O principal canal de comercialização no segmento de móveis residencial é o representante comercial, além de existirem vendas diretas aos estabelecimentos comerciais de caráter varejista.

Entre os fatores que explicam o sucesso na comercialização dos produtos, os fabricantes de móveis residenciais destacam o preço do produto seguido do serviço pós-venda, enquanto os fabricantes de móveis para escritório ressaltam a importância da marca e do estilo dos seus produtos. Para os fabricantes de móveis residenciais seriados, preço é o fator de grande importância para o sucesso na comercialização de seus produtos e elemento fundamental de competitividade. (Lozano, 1998).

Gráfico 10: Caracterização do Mercado Goiano de Móveis



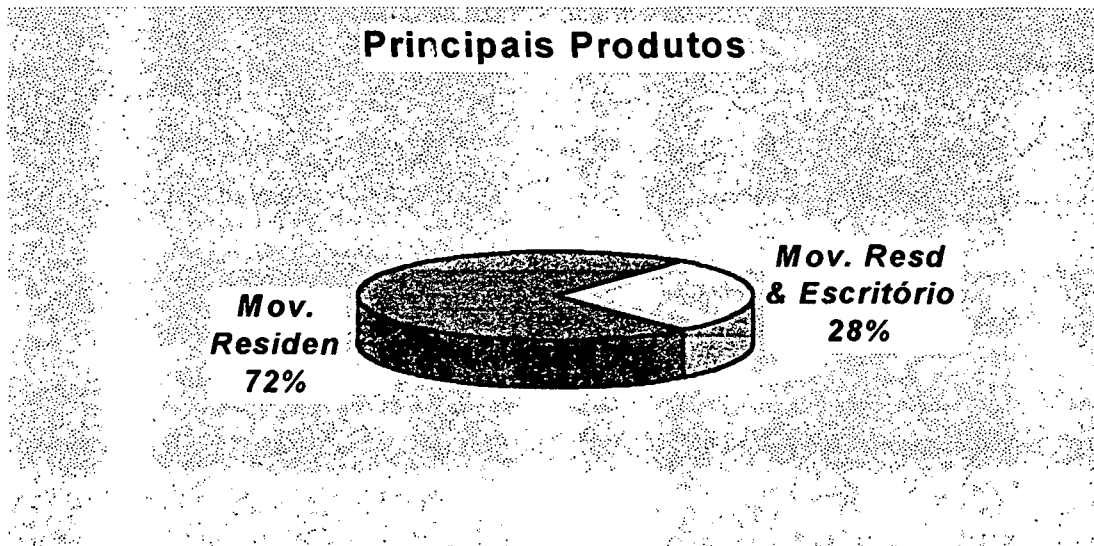
Fonte: ADM-Consultoria e Projetos Ltda. 1998.

Os móveis residenciais, de acordo com pesquisa de campo (Lozano, 1998), participam com 72% da produção total do setor, sendo o restante de móveis para escritório (28%) sendo que móveis escolares, hospitalares, restaurantes, hotéis e similares não apresentaram nenhum tipo de ocorrência.

A maioria das empresas de móveis fabrica uma linha completa de produtos abrangendo: cadeiras, mesas e armários. Pelo fato de estas empresas atuam com base em uma linha de produtos sob encomenda. As atualizações da linha de produtos se realizam com um prazo de dois a três anos.

No caso de móveis residenciais retilíneos seriados que incluem: armários, estantes, racks, móveis para dormitório mesas e cadeiras. Neste segmento o lançamento de novos produtos ocorre, em média, de duas a três vezes ao ano.

Gráfico 11: Principais Produtos do Mercado Goiano de Móveis



Fonte: ADM-Consultoria e Projetos Ltda. 1998.

O pequeno prazo para lançamento de novos produtos decorre do fato de a produção estar concentrada em alguns poucos módulos, que podem ser agrupados de diferentes formas e com acabamentos simples.

O segmento de móveis residenciais vem apresentando crescimento moderado em especial no que tange aos móveis populares, com um auge de demanda de camas, mesas e cadeiras com preços não superiores a R\$40,00.

Neste segmento de mercado da indústria moveleira a cidade de Rubiataba se destaca no Estado. De fato, suas empresas são as líderes estaduais e regionais, atendendo a mais de 60% deste mercado. Verificou-se também que, das dez maiores empresas deste segmento, pelo menos 7 estão sediadas na cidade.

Devido à elevada simplicidade produtiva, este segmento é caracterizado por micro e pequenas empresas, que possuem produtividade acima da média da



indústria moveleira. Desta forma, este segmento apresenta uma estrutura concentrada, a maior da indústria e do comércio do setor moveleiro do estado.

Outro ponto a ser destacado é o fato de a quase totalidade dos grandes fabricantes de móveis residenciais e de escritório estão de alguma forma vinculadas a grandes grupos de lojas atuantes no território nacional, leia-se Fujioka (JL Móveis) Sebba (Bally Móveis) etc., em geral líderes regionais no seu segmento. (Lozano, 1998)

Diversas formas de vinculação podem ser observadas, desde acordos de cooperação de longo prazo, passando pela consignação simples ou aquisição de lotes amostrais para revenda.

O crescimento deste segmento não é superior pelas dificuldades de financiamento da produção e o capital de giro capaz de suportar créditos superiores a 45 dias.

#### 4.2.1.1. Matérias Primas

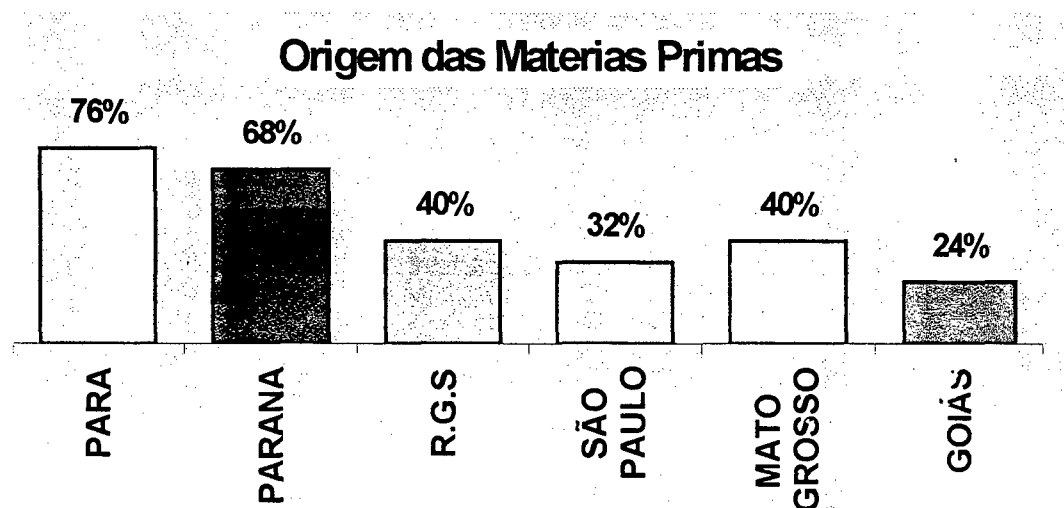
As empresas dos diversos segmentos estão voltadas para o mercado interno. Desta forma, as matérias primas utilizadas são de origem nacional na sua maioria absoluta, porém com uma pequena quantidade oriunda (24%) do estado de Goiás e, referente única e exclusivamente à madeira bruta.

A absoluta dependência de fornecimento de matérias primas importadas cria um elo simbiótico, da indústria do setor de madeiras e o segmento de móveis, gerando preocupações no fornecimento e tempo de reposição em especial as madeiras de lei que por questões ambientais e de regulamentação

Federal vem desaparecendo do mercado sem a devida reposição de novos materiais.

Esta dependência gera o abastecimento cartelizado e a necessidade de capital de giro imediato nas indústrias para procurar melhores preços, produtos e oportunidades.

Gráfico 12: Origem das Matérias Primas do Mercado Goiano de Móveis

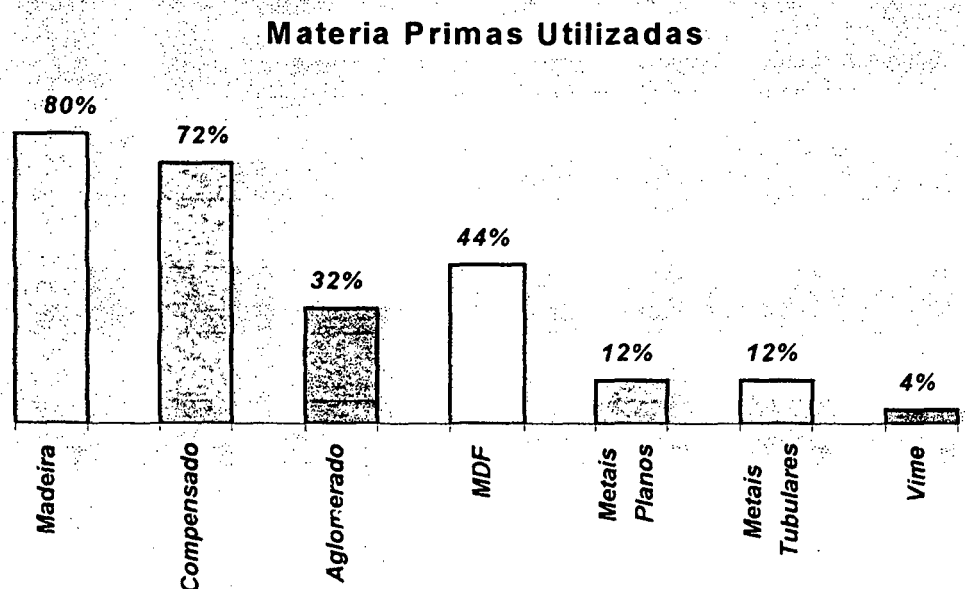


Fonte: ADM-Consultoria e Projetos Ltda. 1998.

O segmento utiliza basicamente madeira bruta (80%) e compensados (72%) com uma crescente demanda de MDF e a diminuição do uso de aglomerados, pela série de inconvenientes de sua utilização. No entanto, nos móveis populares de menor valor este elemento representa o componente fundamental de produção.

Já no que tange aos demais componentes de produção, no segmento de móveis residenciais e de escritório o material é oriundo, na sua esmagadora maioria do Estado de Para (76%) na madeira bruta e Paraná (68%) nos compensados, chapas de madeira e laminados em geral.

Gráfico 13: Matérias Primas Utilizadas no Mercado Goiano de Móveis



Fonte: ADM-Consultoria e Projetos Ltda. 1998.

#### 4.2.1.2. Padrão Tecnológico Utilizado

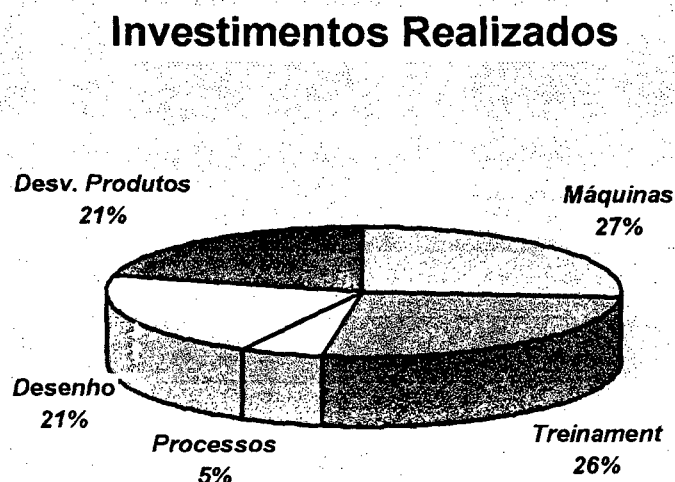
Ha uma pequena modernização do setor produtivo, com investimentos inferiores aos R\$ 50.000,00. A reestruturação processou-se na sua grande maioria devido à acirrada concorrência que existe no mercado interno. Uma vez que a necessidade de atualização tecnológica, com a aquisição de máquinas e equipamentos depende do crescimento do mercado e da demanda.

As empresas do segmento de móveis para escritório apresentam uma estrutura produtiva bastante complexa, pois conjugam diferentes processos tecnológicos em uma mesma planta industrial.

As empresas mais verticalizadas são as que apresentam maior defasagem tecnológica, em particular nas etapas de tapeçaria e pintura.

O treinamento de pessoal ocupa similar situação que a aquisição de máquinas e equipamentos, ocupando terceiro lugar de importância o desenvolvimento de produtos e desenho de novos produtos.

Gráfico 14: Investimentos em Atualização Tecnológica



Fonte: ADM-Consultoria e Projetos Ltda.1998

#### 4.2.1.3. Relações Empresariais

As empresas produtoras de móveis residenciais apresentam um processo produtivo bastante simplificado, que envolve as seguintes etapas: corte dos painéis, usinagem, acabamento e embalagem. Desta forma, as empresas deste segmento apresentam uma estrutura produtiva verticalizada e subcontratada, apenas algumas etapas intensivas em mão-de-obra (como montagem de móveis) e componentes. Entretanto, isto representa menos de 10% do valor total do produto.

O segmento de móveis para escritório envolve várias etapas produtivas, como marcenaria, metalurgia, tapeçaria, além de projetos de instalação, no caso de móveis de escritório sob encomenda.

Devido a esta complexidade, em algumas empresas verifica-se a transferência para terceiros de várias etapas produtivas, em geral as que envolvem estruturas metálicas e peças plásticas. Estas empresas menos verticalizadas realizam em torno de 30% do processo produtivo externamente. Entretanto, algumas empresas continuam mantendo uma estrutura altamente verticalizada. (Lozano, 1998).

O valor da produção e pessoal ocupado se concentra nas empresas com faturamento mensal, inferior ou igual a R\$2.500,00 ou superior a R\$144.000,00.

O estrato de empresas do setor, mais produtivo é aquele que possui entre 3-5 pessoas ocupadas representando 24% das empresas e com faturamento médio equivalente a R\$11.000,00, conforme apresentado na tabela nº 1, a seguir apresentada.

Outrossim, grande número de empresas localizadas na região metropolitana de Goiânia e Brasília vem trabalhando de forma condominial isto é terceirizando a produção e o acabamento.

Tabela 1- Relações empresarias do setor Moveleiro em Goiás

**Distribuição das Empresas, do Pessoal Ocupado e do Valor Bruto da Produção por Faixas de Pessoal Ocupado.**

<b>ESTRATOS</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>PESSOAL OCUPADO</b>	<b>VALOR PRODUÇÃO</b>	<b>Nº MÉDIO DE EMP. POR ESTRATO</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>R\$</b>	
Até 3 Pessoas	32,0	10,40	2.500,00	3,0
3-5 Pessoas	24,0	13,10	11.000,00	5,0
6-10 Pessoas	12,0	10,40	17.000,00	8,0
Mais de 10Pessoas	32,0	66,10	144.000,00	19,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		<b>9,2</b>

Fonte: ADM-Consultoria e Projetos Ltda.1998

O estrato inferior se refere às marcenarias de subsistência, ou de pequenos trabalhos, reformas em geral e basicamente atende clientelas locais.

O segundo estrato trabalha concentradamente na produção de móveis populares seriados com clientelas regionalizadas.

O terceiro e quarto estrato trabalham com mercados regionais e nacionais atendendo diferentes tipos de clientes. Estes estratos concorrem diretamente com os móveis importados dos estados da região sudeste do Brasil, introduzindo novos padrões de comportamento e consumo.

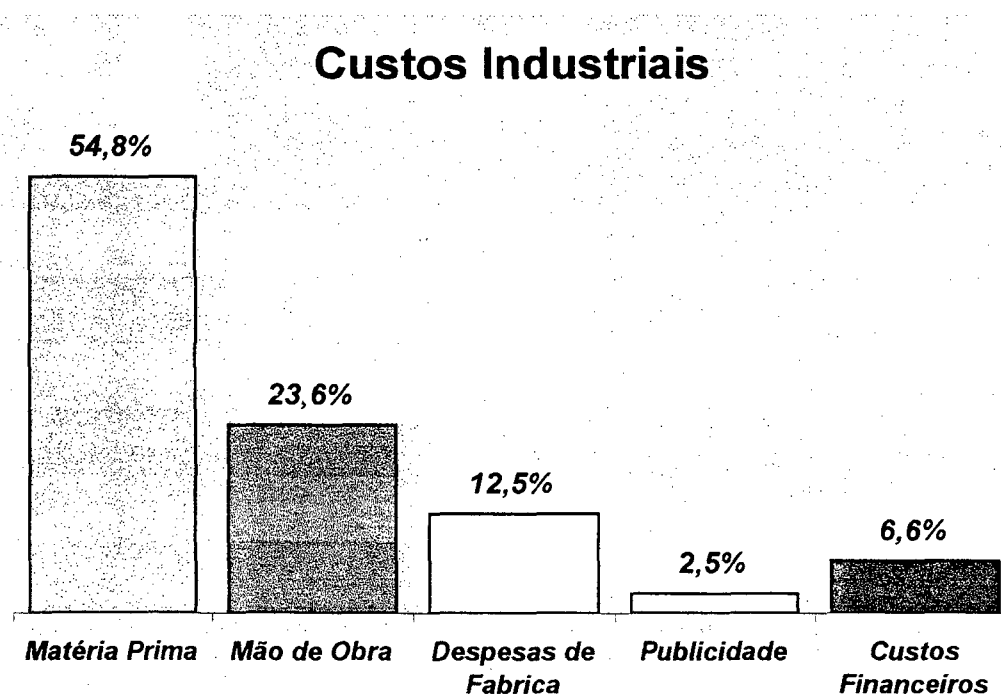
#### 4.2.1.4. Custos de Produção

No tocante aos custos industriais, o setor no Estado de Goiás sofre relevante concentração devido à importância das matérias primas no contexto

representando em média 54,8% em razão à dependência de fornecedores externos.

Os custos referentes à mão de obra e despesas de fabricação são compatíveis com a capacidade produtiva destas empresas. No entanto, os itens custos financeiros têm parcela de relevância, uma vez que na maioria dos casos a produção é financiada a curto prazo com recursos extrabancários ou bancários com altíssimas taxas de juros.

Gráfico 15: Composição de Custos no Mercado Goiano de Móveis



Fonte: ADM-Consultoria e Projetos Ltda.1998

#### 4.3- O Setor Moveleiro de Rubiataba - Goiás

Sendo um dos setores tradicionais da economia goiana a indústria Moveleira de Rubiataba, com grande número de empresas num estágio de

informalidade, participa com uma elevada gama de produtos que representam cerca de 35% da produção estadual.

Com notada preocupação na produção, as empresas vêm operando com definições estratégicas de curto e médio prazo. O resultado esperado é o aumento da participação no Produto goiano em torno de 15%.

Para chegar a esses resultados, a primeira medida adotada pelas empresas foi a pulverização dos negócios, concentrados nos municípios do entorno de Goiânia e, a partir deste alvo, expandir sua penetração nos estados de Tocantins, Maranhão, Mato Grosso o entorno de Brasília sem perder a perspectiva da inserção no Estado de São Paulo como meta final.

As empresas criaram suas próprias equipes de comercialização partindo para um trabalho de conquista e consolidação de mercados baseados nos diferencial de preços. Cabe destacar a preocupação das empresas com o aumento dos consumidores cada vez mais exigentes, com relação às questões ligadas aos materiais utilizados e ao design dos mesmos.

A estratégia das empresas foi a de encarar as exigências não como uma onda passageira, mas como uma tendência firmada e praticada no mundo todo e plataforma de diferenciação dos produtos.

A reação, a estas medidas foi a definição e certeza comprovada de um nicho de mercado, a reestruturação dos processos de produção como compromisso de atingir patamares superiores de qualidade e conseqüentemente produtividade.



A estratégia das empresas para encarar estes desafios incidiu em investimentos em novas tecnologias dos processos de produção e standardização dos produtos de grande aceitação no mercado.

No obstante os esforços realizados, as empresas continuam sofrendo embates poderosos da concorrência, especialmente dos produtos importados de Minas Gerais e o sul do Brasil. Isto fez com que se refletisse sobre a estratégia adotadas na busca da equidade competitiva para permanecer no mercado e expandir suas atividades.

Com base nas contribuições teóricas apresentadas, foi desenvolvido instrumento para coletar dados sobre o funcionamento das empresas da indústria moveleira com relação aos fatores de competitividade e sua utilização na definição de estratégias concorrenciais.

As variáveis que orientaram a estruturação da pesquisa são: Concorrência, clientes, fornecedores, fatores competitivos e definição de estratégias. Assim mesmo foram incluídas empresas formais e informais estabelecidas no município, considerado pólo de produção de móveis no Estado de Goiás.

#### **4.4 Amostragem Seleccionada**

Levando em consideração os objetivos básicos de análise e avaliação das estratégias competitivas, implementadas pelas empresas do setor moveleiro, através do benchmarking competitivo, o trabalho realizou-se inicialmente, numa ampla identificação e análise de estudos prévios e informações disponíveis em fontes secundárias, o que permitiu a elaboração de um pré diagnóstico do sistema industrial.

O universo da pesquisa inclui empresas formais e informais instaladas no município de Rubiataba (GO), considerado pólo de produção de móveis populares da região Centro-Oeste.

A definição do número de empresas, que constituem a amostra, se fez em relação direta com o efetivo de empresas ali localizadas. Assim sendo, foi delimitado o número de entrevistas em um total de 20 ou cerca de 12,66% do universo, 158 proprietários e gerentes (Lozano, 1998).

O instrumento de coleta de dados é o roteiro de entrevistas, com tópicos que permitem definir os indicadores/estratégias que a empresa vem seguindo nos últimos anos.

## **5 AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS DE RUBIATABA (GO) SEGUNDO AS PERSPECTIVAS ANALITICAS**

A qualidade dos produtos e do processo de benchmarking competitivo deve ser avaliada por indicadores de desempenho, eficiência e capacitação, conforme descritos anteriormente no item 3.4, além da medição de sua sustentabilidade ou a capacidade da empresa em manter o padrão de produção atingido.

A caracterização e análise dos segmentos produtivos e de seu ambiente institucional revelaram a existência de um variado conjunto de fatores que afetam, de maneira positiva ou negativa, o desempenho competitivo do setor.

A metodologia adotada para a análise do desempenho, eficiência e capacitação das empresas moveleiras de Rubiataba, discutida no capítulo 3., considera que o impacto conjunto dos indicadores revelados no processo de análise teria como resultante uma certa condição de desempenho competitivo, para um dado espaço de análise.

Assim, o conhecimento dos indicadores e sua classificação quanto ao grau de controlabilidade (fatores controláveis pela firma, fatores controláveis pelo governo, fatores quase controláveis e fatores não controláveis), bem como a definição da medida em que estes impactam o desempenho, seriam condições essenciais para o estabelecimento de estratégias e de políticas empresariais para a melhoria da competitividade.

A análise tem por objetivo a identificação dos indicadores do desempenho e eficiência, além de determinar as oportunidades correspondentes às demandas

potenciais de caráter tecnológico, gerencial, produtivo, comercial e de marketing, ou não.

As demandas estratégicas de uma empresa podem ser definidas em função dos sistemas que lhe dão origem e são classificadas em três tipos: dependentes de ações de adaptação organizacional; necessidades de ações de geração de produtos e; soluções, ligadas a fatores conjunturais, infraestrutura de apoio, etc., mas com impacto direto nos resultados da empresa.

No caso das empresas moveleiras de Rubiataba, as demandas estratégicas visam reduzir o impacto das limitações identificadas, atentando, principalmente, para a melhoria da qualidade de seus produtos, eficiência produtiva, competitividade, sustentabilidade e equidade de benefícios entre as empresas.

A pesquisa desenvolvida dependia fundamentalmente das informações obtidas dos proprietários e especialistas do setor, porém, ela evidenciou que em termos médios, há um consenso sobre os fatores constitutivos da estratégia competitiva e seu benchmarking no que tange aos seguintes elementos básicos: produção e comercialização.

Os indicadores delimitados supra, foram divididos em indicadores genéricos de competitividade. Neste item, chama a atenção o fato de que o resultado da pesquisa realizada, tomando como base às entrevistas com os "especialistas", pode ser influenciada por interesses e linhas comuns de pensamento que levam a respostas semelhantes. Além disso, a escolha dos entrevistados dependia, substancialmente, da sua disponibilidade de tempo e disposição em participar da pesquisa.

Ainda que não há questionamento a respeito da formação do grupo de especialistas escolhidos pelo pesquisador, resta a dúvida com relação aos interesses, dos entrevistados, que podem permear as respostas, isto é, se a constatação com relação ao futuro da empresa e sua previsão sobre ela é confiável.

Assim sendo, foram entrevistados os técnicos de maior representatividade, dentre os atores identificados no município de Rubiataba, razão pela qual os fatores e subfatores foram avaliados em razão da probabilidade de ocorrência desses eventos, sustentados na experiência de benchmarking vivida e similaridade com outros eventos parecidos que os entrevistados já experimentaram.

Em resumo não é um exercício de previsão e sim, uma antecipação planejada aos eventos do ambiente interno e externo que afetam as empresas moveleiras desta cidade.

Em função disto, cada um dos cenários do segmento moveleiro (Produção e Comercialização), foram analisadas levando em conta as variáveis de benchmarking que os influenciam e seus respectivos parâmetros qualitativos fim de definir as probabilidades de ocorrência dos mesmos dos segundo os subfatores apontados em cada cenário. Neste sentido, foram obtidos os seguintes resultados, concordantes com a realidade das empresas pesquisadas.

## **5.1 Benchmarking Competitivo**

### **5.1.1 Avaliação das empresas Moveleiras de Rubiataba**

Partindo da premissa que a competitividade é um processo dinâmico que se desenvolve através das possibilidades de inovação, essas condições poderiam, de certa forma, hierarquizar as condições competitivas de cada empresa produtiva.

Tendo como cenário a ocorrência dos eventos planejados, com maior ou menor possibilidade de sucesso, as empresas do setor moveleiro, poderão atuar dentro de situações ideais e com as mais modernas condições de inovação tecnológica e de produção.

As empresas apresentam características dos fatores de produção - recursos humanos, físicos, de conhecimento e de capital – similares em todos os casos, com perspectivas de melhoramento em relação às possibilidades de atuar, nas formas mais dinâmicas da indústria nacional.

Estes fatores representam a potencialidade de aumentar a competitividade em termos de recursos naturais, localização, mão de obra, possibilidades de financiamento de capital, implementação tecnológica, de qualidade e rentabilidade da produção e do produto goiano.

### **5.1.2 Indicadores de Eficiência Produtiva.**

No âmbito da eficiência produtiva, conforme tabela II, apresentam-se como indicadores relevantes da competitividade: o desempenho econômico financeiro a adoção tecnológica e a estrutura de mercado.

Tabela II - Avaliação dos Indicadores de Competitividade: Eficiência.

Variáveis Genéricas	Grau de				Indicador*	Peso
	Controlabilidade*					
	CF	CG	QC	I		
<b>DESEMPENHO ECON-FINANCEIRO</b>						<b>3,63</b>
Aumento das Vendas	X				F	0,25
Aumento da rentabilidade	X	X			MF	0,25
Aumento do capital de giro	X				F	0,30
Dinimuição dos custos de Produção	X				MF	0,20
<b>TECNOLOGIA</b>						<b>2,25</b>
Adoção de Novas Tecnologias	X				MF	0,5
Assistência Técnica	X	X			F	0,2
Treinamento de Mão de Obra	X				D	0,3
<b>INSUMOS</b>						<b>0,50</b>
Cadeias de suprimentos	X				F	0,3
Máquinas e implementos	X				F	0,3
Outros Insumos	X				D	0,2
Qualidade da mão de obra	X	X			D	0,2
<b>GESTÃO EMPRESARIAL</b>						<b>1,75</b>
Controle de custos de produção	X				MD	0,3
Controle técnico de processos	X				F	0,2
Capacitação de mão-de-obra operacional	X	X			MF	0,2
Critérios de Tomada de Decisão	X				F	0,3
<b>RELAÇÕES DE MERCADO</b>						<b>(1,25)</b>
Formas de pagamento	X		X		MD	0,2
Qualidade dos produtos comercializados	X				D	0,3
Escala de comercialização	X				D	0,2
Informações	X	X			MF	0,1
Número de intermediários	X				F	0,2
<b>ESTRUTURA DE MERCADO</b>						<b>1,75</b>
Economia de escala	X	X			F	0,7
Porte das empresas	X		X		N	0,3
<b>ADOÇÃO DE ESTRATEGIAS</b>						<b>1,00</b>
De mercado – custos, diferenciação etc		X			MF	0,3
Processos	X	X			F	0,2
Produção		X			F	0,2
Marketing		X			F	0,3
<b>TOTAL</b>						<b>8,63</b>

Obs.: CF: Controlável pela firma; CG: Controlável pelo Governo; QC: Quase controlável; I: Incontrolável; MF: Muito Favorável; F: Favorável; N: Neutro; D: Desfavorável; MD: Muito Desfavorável

A grande expectativa, entretanto, esta ligada à própria sobrevivência das empresas e a incorporação de práticas e técnicas produtivas mais modernas e de alta difusão tecnológica visando sua introdução em novos mercados, primeiro no interno e posteriormente nos mercados internacionais.

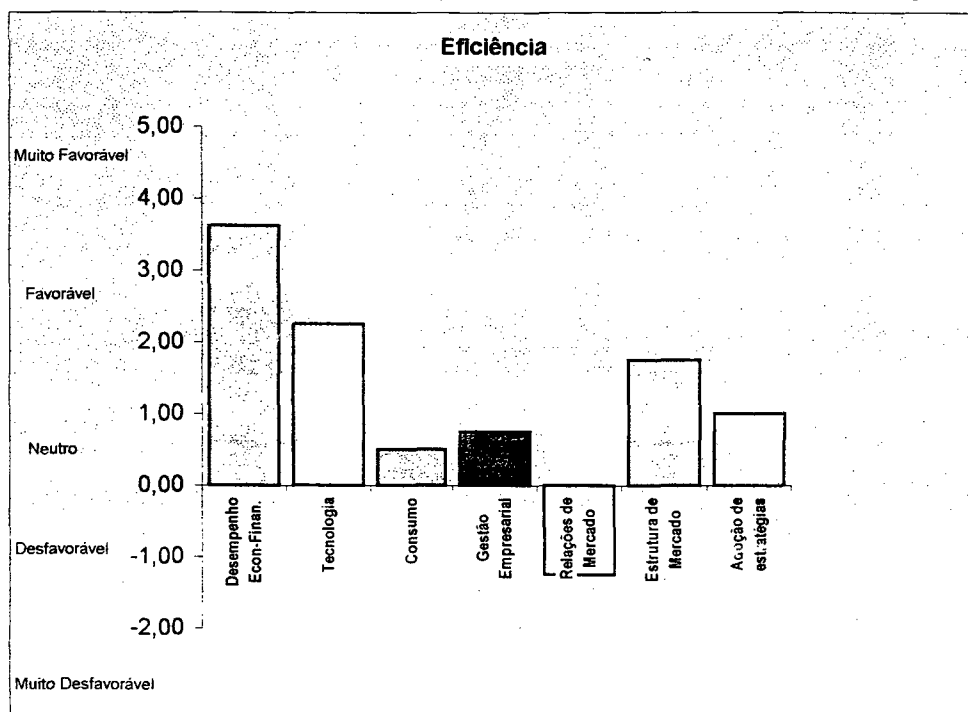
De acordo com a pesquisa no setor a maior parte dos produtores vem se aproximando aos sistemas empresariais de produção, tentando alcançar os maiores produtores ou as empresas competitivas localizadas na região centro sul do Brasil. Este cenário tem estimulado a abertura do mercado para a introdução de novos empresários.

As estratégias de preço representam uma excelente oportunidade de inserção em novos mercados, quer seja pelo dimensionamento adequado dos custos de produção quer seja pela elevada e crescente demanda. Porém a baixa capacitação de mão de obra dificulta em certa forma, a homogeneização de padrões de produção, mecanização e comercialização.

Já no que tange às indústrias de apoio, insumos máquinas e equipamentos, uma vantagem que alavanca a competitividade é a presença no município das maiores indústrias internacionalmente competitivas.



Gráfico 17: Indicadores de competitividade: Eficiência na Produção



Fonte: Dados trabalhados pelo pesquisador.

Quanto aos insumos é conveniente ressaltar que o grande entrave que existia para o desenvolvimento da produção era a ausência de materiais adequados e de alta tecnologia. Hoje já se utilizam variedades de materiais perfeitamente adaptadas que dispensam a operação do desbaste e, principalmente, permitem obter uma produtividade significativamente superior ao que era possível obter antes.

Entretanto, no que tange aos resultados gerais os indicadores de competitividade de eficiência na produção se coloca aquém da média, se comparados com os demais pólos moveleiros do Brasil, não chegando a atingir, pelo menos, o mais próximo em similaridade de produtos que é o pólo de Ubá (MG).

### 5.1.3 Competitividade da Comercialização.

Conforme tabela III os indicadores relevantes de competitividade na comercialização são: Desempenho econômico, tecnologia gestão interna e a adoção de estratégias.

Tabela III - Avaliação dos Indicadores de Competitividade: Comercialização.

Indicadores e variáveis	Grau de Controlabilidade*				Indicador*	Peso
	CF	CG	QC	I		
<b>DESEMPENHO ECON - FINANCEIRO</b>						<b>3,13</b>
Rentabilidade dos negócios	X				F	0,50
Capacidade de endividamento	X				F	0,25
Aumento das Vendas	X				MF	0,25
<b>TECNOLOGIA</b>						<b>3,13</b>
Armazenamento	X	X			F	0,25
Tecnologia da Informação	X	X			MF	0,25
Logística de Transportes	X	X			F	0,3
Tecnologia de Serviços de Apoio	X				F	0,2
<b>CONSUMO</b>						<b>0,00</b>
Preços dos Produtos	X				F	0,5
Imagem do Produto	X				D	0,3
Qualidade do Produto	X				D	0,2
<b>GESTÃO INTERNA</b>						<b>2,50</b>
Marketing	X				F	0,2
Administração de Estoques	X				F	0,3
Tomada de Decisão	X				F	0,2
Recursos Humanos	X	X			F	0,3
<b>RELAÇÕES DE MERCADO</b>						<b>0,00</b>
Centrais de Distribuição	X		X		D	0,3
Alianças Mercadológicas	X				F	0,2
Sistemas de Informação	X	X			F	0,3
Número de intermediários	X				D	0,2
<b>ESTRUTURA DE MERCADO</b>						<b>1,25</b>
Deslocamento Espacial	X				F	0,5
Economias de Escala	X	X			F	0,2
Propriedade das Máquinas e Equipamentos	X				D	0,2
Porte das empresas	X		X		N	0,1
<b>ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS</b>						<b>3,00</b>
Prospecção de mercados	X				MF	0,40
De exportações	X	X			MF	0,20
Design	X				F	0,20
De marketing	X				D	0,20
<b>TOTAL</b>						<b>13,00</b>

Obs.: CF: Controlável pela firma; CG: Controlável pelo Governo; QC: Quase controlável; I: Incontrolável; MF: Muito Favorável; F: Favorável; N: Neutro; D: Desfavorável; MD: Muito Desfavorável

A transferência de tecnologia das madeiras e insumos para a indústria do primeiro beneficiamento fazia com que os empresários vendessem os produtos em condições desfavoráveis.

Os fretes internos inviabilizavam a colocação dos móveis em algumas regiões, permitindo que o produto importado chegasse a preços mais competitivos. Estes fatores geravam um alto grau de incerteza do produtor quanto a condições de comercialização.

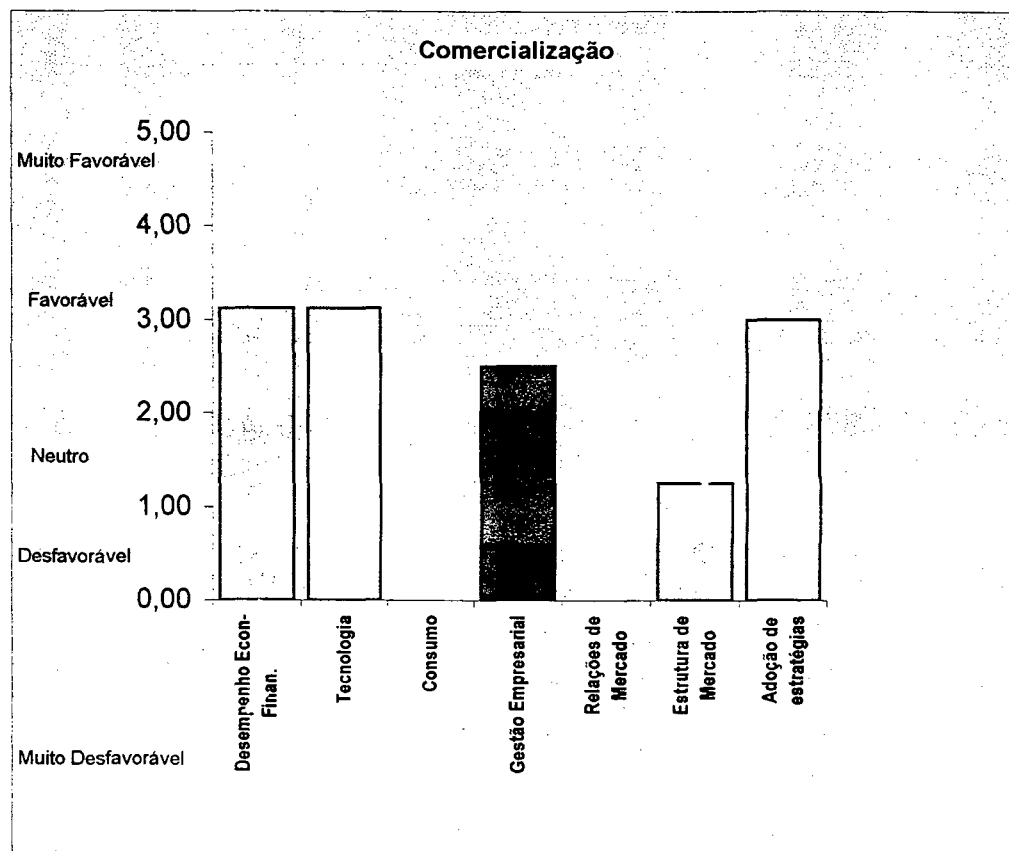
A política de comercialização da produção envolve o aumento da eficiência nos instrumentos de gestão de riscos, de financiamento e de escoamento da produção.

No Estado de Goiás, os entendimentos da política de comercialização adotados, de maneira geral, reverteram totalmente esse quadro. Porém, as tecnologias empregadas pelos canais de comercialização poderiam ser melhoradas. Na situação atual elas impactam negativamente a competitividade.

Grande parte desses problemas está ligada à imagem do produto goiano, que ainda prevalece como de baixa qualidade. Ferramentas de tecnologia de informação são pouco utilizadas pelos produtores o que influencia negativamente a formação dos preços do produto e a definição de rentabilidade.

Em termos gerais o comportamento competitivo da comercialização supera a eficiência produtiva indicando que há uma clara e notada preferência pela revenda dos produtos sem maiores preocupações pelos outros fatores de eficiência o que manifesta uma relação de mercado com relativa estabilidade e com exigências de preço acima da qualidade.

Gráfico 18: Indicadores de competitividade na Comercialização



Fonte: Dados trabalhados.

Nos estados onde os pólos de produção são mais presentes, a gestão dos estoques é considerada um dos pontos fortes de competitividade, assim a política de informação para a manutenção ou venda destes, consiste na coordenação do suprimento de informação gerada dentro e fora da empresa, bem como na preparação e divulgação de informações úteis para o planejamento das atividades de comercialização. Entretanto, em Rubiataba este elemento chave de competitividade sustenta-se na capacidade de produção, permitindo uma maior capacidade de negociação, eliminando, em grande parte, os custos de armazenagem e fretes de transporte.

Os contratos antecipados de venda do produto têm influenciado positivamente este quadro, porém, ainda há entraves ao financiamento da produção que se apresenta como limitador da competitividade e depende da ação em conjunto governo/empresa.

Aliado às tendências de preço, a sustentabilidade, e em última análise, a viabilidade da comercialização dos móveis de Rubiataba, está relacionada com o manejo dos riscos da venda do produto.

Considerando as constantes alterações do mercado de móveis, os empresários estão se posicionando quanto a situação atual e futura do mercado nacional a curto prazo, bem como análise dos seus fatores de produção. O aumento ou redução da capacidade de produção e o desempenho produtivo necessário são questões a serem respondidas pelos empresários sob a luz de informações precisas de mercado.

#### 5.1.4 Análise dos Resultados

A avaliação dos indicadores de competitividade para cada um dos modelos citados anteriormente (ECIB, Porter, Mintzberg, Miles e Snow e SEBRAE) permitiu obter perfis teóricos de cada um deles.

No caso de Miles e Snow (1978), como modelo de ampla utilização, ou ao menos mais conhecido pelo empresariado, a raiz de diversos cursos de treinamento do SENAI/Cetemo, o perfil foi definido pelas medias dos pontos dados a cada fator pelos entrevistados e, apresentados na tabela IV.

Tabela IV - Avaliação de Indicadores de Competitividade por estratégia.

INDICADORES DE COMPETITIVIDADE	ESTRATEGIAS			
	Prospectiva	Analista	Defensiva	Reativa
1. Identificação da marca	8,10	8,20	8,00	7,80
2. Ampla variedade de produtos	8,30	8,10	7,50	8,00
3. Rentabilidade do negócio	8,30	8,40	8,00	7,60
4. Esforços para diminuir custos	6,90	8,20	8,00	7,40
5. Preço dos produtos	8,00	7,50	7,00	8,50
6. Qualidade do Produto	7,80	8,00	7,60	7,20
7. Desenvolvimento de novos produtos	7,80	8,50	7,20	8,30
8. Influencia na distribuição dos produtos	7,70	8,30	7,30	7,50
9. Inovação tecnológica na produção	7,80	8,40	7,50	7,30
10. Atendimento ao cliente	7,40	8,00	8,30	7,70
11. Treinamento e aperfeiçoamento de pessoal	8,20	7,80	8,00	7,40
12. Melhoria dos produtos existentes	7,60	7,90	7,00	8,50
13. Manutenção de baixos estoques	7,60	8,40	7,00	7,00
14. Melhoria do marketing e vendas	8,20	7,90	6,80	8,20
15. Publicidade e promoção dos produtos	7,50	7,80	6,90	8,30
16. Esforços para atingir uma reputação	7,30	8,40	7,80	7,30
Média = m	7,78	8,11	7,49	7,75
Desvio Padrão = sd	0,40	0,28	0,48	0,49
Indicadores mais relevantes: valor > m + sd	8,18	8,40	7,97	8,24
Indicadores menos relevantes: valor < m + sd	7,39	7,83	7,01	7,26

Fonte: Dados trabalhados pelo pesquisador. 2001

Os Indicadores mais relevantes que intervêm em cada estratégia são aqueles que superam a media de cada estratégia adicionado o desvio padrão. Os indicadores menos importantes são aqueles inferiores à media diminuindo, ainda, o desvio padrão como apresentado na tabela V.

Tabela V - Indicadores Intervenientes em cada estratégia.

INDICADORES DE COMPETITIVIDADE	ESTRATEGIAS			
	Prospectiva	Analista	Defensiva	Reativa
1. Identificação da marca			8,0	
2. Ampla variedade de produtos	8,3			
3. Rentabilidade do negócio	8,3	8,4	8,0	
4. Esforços para diminuir custos			8,0	
5. Preço dos produtos				8,5
6. Qualidade do Produto				
7. Desenvolvimento de novos produtos		8,5		8,3
8. Influencia na distribuição dos produtos				
9. Inovação tecnológica na produção		8,4		
10. Atendimento ao cliente			8,3	
11. Treinamento e aperfeiçoamento de pessoal	8,2		8,0	
12. Melhora dos produtos existentes				8,5
13. Manutenção de baixos estoques		8,4		
14. Melhora do marketing e vendas	8,2			
15. Publicidade e promoção dos produtos				8,3
16. Esforços para atingir uma reputação		8,4		

Na tabela V, se observa que os indicadores com maior repetição nas diferentes tipologias estratégicas referem-se à “rentabilidade do negócio”, e “desenvolvimento de novos produtos”, o que revela uma preferência da competitividade conforme a estratégia escolhida.

Este resultado parece coerente com as definições de cada estratégia genérica de Porter (1990) como foram vistas anteriormente.

A análise da coincidência, de acordo com a tabela VI, entre as definições das empresas e seus padrões médios leva ao seu enquadramento dentro das tipologias das estratégias genéricas, padrões definidos de comportamento, ou fontes de vantagem competitiva sobre os concorrentes, de Porter (1990), as quais são: a) Liderança de custo – Atingir a liderança na indústria através de

políticas dessa ordem; b) Diferenciação - Criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único e, Focalização – Enfocar consumidores, linhas de produtos ou mercados específico.

Tabela VI. Coincidências de cada estratégia

ESTRATÉGIAS GERICAS	ESTRATEGIAS			
	Prospectiva	Analista	Defensiva	Reativa
1.Liderança de Custo	3	2	2	1
2.Diferenciação	1	2	1	2
3.Enfoque	0	1	1	1
Total	4	5	4	4

As coincidências refletem, ainda que empiricamente, o grau com que as empresas definem o tipo de estratégia, a ser seguida e correspondente ao padrão de estratégia de Porter e de Miles e Snow.

A tabela VI ajuda, portanto, a explicar as tipologias estratégicas das empresas pesquisadas, em especial no que se refere às proximidades dos padrões médios das estratégias tratadas.

Uma análise mais detalhada permite reconhecer a inexistência de planos estratégicos para a implementação dos indicadores de competitividade, o que leva à consideração que as estratégias genéricas de Miles e Snow ou as de Porter, não são percebidas e sim emergentes.

Os planos são estratégias intencionais ou deliberadas, considerando que são percebidos padrões de estratégia conforme descrito no modelo de Mintzberg (1987).



Pode-se assim, distinguir estratégias deliberadas quando foram constatadas intenções de melhoria da produção para alcançar maior rentabilidade como pressupostos básicos e previamente definidos como estratégias emergentes seguindo padrões de competitividade do setor que se desenvolveram na ausência de intenções, ou apesar delas (Mintzberg, 1987).

Noutras palavras, as empresas desenvolveram um “padrão”, que gerou também a perspectiva e a posição da indústria moveleira de Rubiataba.

Como padrão, a estratégia foca na ação, lembrando de que o conceito estará vazio se não se considerar o comportamento gerencial. A estratégia como padrão introduz também a noção de convergência; o alcance da consistência em um comportamento empresarial.

Portanto, a estratégia não é somente uma noção de como lidar com um grupo de concorrentes ou de mercados, ela traz questões fundamentais sobre a gestão das organizações como instrumentos para a constatação de ações coletivas.

## CONCLUSÕES

A implementação da metodologia de benchmarking competitivo contribui para melhoria da competitividade da micro e pequena empresa moveleira de Rubiataba que tem origem familiar e em geral sua gestão e processos são executados de maneira tradicional.

A clientela é local e regional adquirindo produtos básicos padronizados segundo os hábitos da população de menor renda. O setor raramente possui diferenciação de produtos e quando tem baseia-se na especulação e não em informações de mercado ou solicitações dos clientes.

Este tipo de empresas investe muito pouco em consultoria, ou mesmo em pesquisa, para estudar o seu desempenho visando obter melhoria, agregar valores aos seus produtos e aumentar a rentabilidade do negócio. O caso em tela destaca-se exatamente por contrariar esse comportamento, pois, a intenção de expandir os negócios através da competição fica desde logo evidenciada.

Do observado nesta dissertação, pode-se concluir, então, que as empresas do segmento industrial moveleiro de Rubiataba, vem realizando Benchmarking Competitivo na medida das comparações do seu desempenho em relação aos concorrentes localizados nos pólos moveleiros do Brasil, em especial àqueles com maior similaridade de produtos e a mesma base de clientes como são os pólos de Ubá (MG) e Linhares (ES).

Entretanto, este segmento de empresas não poderá ser considerado como um pólo e, sem como um núcleo incipiente e regional de competitividade produtiva pelas seguintes razões:

- Apresentar uma aglomeração de empresas constituída de uma quantidade considerável de empresas informais de menor porte ou micro-empresas, que exigem liderança e coordenando do processo de produção à comercialização no mercado interno;
- Possuir uma vasta rede de instituições de apoio para formar, treinar e atualizar recursos humanos em todos os níveis, de forma especializada e voltada para a produção de níveis;
- Possuir entidades de classe integradas com o setor público que permitirão levar adiante projetos de incremento da qualificação e da competitividade do setor;

A presente dissertação contribui para que a micro e pequena empresa moveleira conheça e aplique a metodologia de Benchmarking Competitivo como ferramenta eficaz para atingir a qualidade de seus produtos e para que esse segmento empresarial possa se inserir em mercados de maior diferenciação possibilitando seu desenvolvimento e garanta seu crescimento.

Os objetivos propostos no primeiro capítulo desta dissertação foram alcançados integralmente. O objetivo geral que se refere à verificação da utilização do Benchmarking competitivo na micro, pequena e média empresa do setor moveleiro de Rubiataba(GO) como ferramenta para atingir a competitividade empresarial visando a conquista e inserção em novos mercados foi alcançado, conforme constatado no capítulo cinco.

Os objetivos específicos: Caracterização das empresas do setor moveleiro de Rubiataba/GO; e avaliação do setor moveleiro de Rubiataba a partir do Benchmarking Competitivo, também, foram alcançados conforme apresentados nos capítulos quatro e cinco.

A metodologia de Benchmarking Competitivo é apresentada no capítulo três. O modelo apresenta uma estrutura simples e lógica de atividades, ou seja, deve-se manter um modelo o mais básico possível, utilizando um número essencial de etapas. Esse modelo deve ser suficientemente claro para se tornar fácil descrevê-lo aos usuários, possibilitando, assim, traduzi-lo em ações.

O modelo dá forte ênfase às atividades de planejamento e organização, as quais ocorrem antes que qualquer contato real seja feito com os parceiros de benchmarking. Nesta fase, as principais atividades são: o desenvolvimento de uma compreensão clara da estratégia da organização que utilizará as informações obtidas, o fornecimento dos recursos adequados para permitir que a equipe cumpra sua missão, a seleção e a informação dos membros da equipe, o uso efetivo das ferramentas e técnicas de planejamento de projeto, o desenvolvimento das ferramentas específicas de coleta de informações antes da coleta real dos dados.

Utilizar o benchmarking com enfoque na empresa, visto que cada uma delas tem um conjunto de requisitos ou expectativas com relação às informações a eles necessárias.

Torná-lo um processo genérico, ou seja, um modelo que possa vir a ser aplicado em qualquer setor da empresa. Apesar de genérico, o modelo de benchmarking deve ser adaptado às particularidades de cada setor.

Os resultados da aplicação prática do modelo nas empresa do setor moveleiro de Rubiataba empresa são demonstrados no capítulo quatro, destacando os indicadores de competitividade, comprovando, assim, sua validade.

Conclui-se também, que o modelo de Benchmarking não é apenas um processo de inovação gerencial e estratégico, cuja repercussão não pode alcançar os padrões esperados nas empresas de Rubiataba, mas, sim, uma metodologia contínua, na procura da competitividade, que deve ser generalizada, pois, a competitividade que seja atingida nos diferentes setores da empresa incitará o processo de interação organizacional, permitindo, além do mais, o aproveitamento dos escassos recursos disponíveis, ou ponto substancial de estrangulamento das MPE's do setor para alcançar a competitividade no mercado brasileiro. Neste sentido, a metodologia utilizada evidencia o benchmarking competitivo nas empresas analisadas na medida de sua implementação e integração empresarial deste segmento.

A presente dissertação poderá servir como base para trabalhos futuros, que poderão ser desenvolvidos a partir das idéias do modelo de benchmarking competitivo.

Desta forma, recomenda-se:

Aplicação prática do modelo em qualquer tipo de empresa, pois a proposta metodológica não exclui a possibilidade de aplicação em empresas sem importar o porte ou processos. Entretanto, devem ser analisadas as características e necessidades dessas empresas para que a metodologia forneça melhores resultados.

O estudo e definição de indicadores de competitividade são os elementos substanciais de comparação em cada área ou setor das empresas para definir e aprofundar nos conteúdos e exemplos a serem seguidos.

O planejamento do desenvolvimento metodológico, no que diz respeito aos resultados da implementação do benchmarking competitivo, deve acompanhar as tendências das empresas nos seus processos e atividades.

Conforme foi mostrado, a aplicação de metodologias de competitividade vem sendo impostas pelo ambiente concorrencial global que se instalou no Brasil nos últimos anos. Na busca de soluções plausíveis de aplicação e, ao menor custo as empresas se aproximam, de forma empírica, aos seus concorrentes assemelhados, e certamente, como uma influência presente nas grandes empresas, está chegando também naquelas de capital modesto conservadoras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIMÓVEL, **Panorama da Indústria Brasileira de móveis**. São Paulo, Ago.2001.

ADM-Consultoria e Projetos Ltda. **Estudo do Setor Moveleiro de Goiás**. SEBRAE/GO. Goiânia. 1998.

ANDREWS K. e CHRISTENSEN R. **The Concept of Corporate Strategy**, Boston. Harvard Business School Press, 1971

ANSOFF, H. 1. **Estratégia Empresarial**. São Paulo, McGraw-Hill, 1964.

ANSOFF, H.I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BATALHA, M. O. & SILVA, A.L. **Gestão de Cadeias Produtivas: Novos Aportes Teóricos e Empíricos**. In: Gomes, M.F.M. &Costa, F.A. (Des) equilíbrio econômico & Agronegócio. Viçosa: UFV DER, 1999.

BOXWELL, Robert J. JR. **Vantagem competitiva através do Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CAMP, C. Robert. **Benchmarking - o caminho da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance: the role of Strategic choice**. In: *Sociology*, v.6, n.1, p.01-22, 1972.

CHILD, J. **Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect**. In: *Organization studies*, 18/1, p.43-76, 1997.

DEGEN, R.J. e Mello, A.A.A. **O empreendedor - fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo, McGraw-Hill, 1989.

FERRAZ, J. C., KUPFER, D. & HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1996

FISHER, John G. **Benchmarking para otimizar o Desempenho**. São Paulo: Clio, 1996.

GONÇALVES, Carlos E.N.. **A Pequena e Média Empresa na Estrutura Industrial Brasileira**. Tese de Doutorado. São Paulo: EAESP/FGV, 1976.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARRISON, W.; KENNEDY, P.A. **Neoclassical Economic and Strategic Management Approach to Evaluating Global Agribusiness Competitiveness**. *Competitiveness Review* v 7, n 1 p.14-25.1997.

IBGE. **Classificação das atividades econômicas**. Brasília, 1991.

LESCA, H e FREITAS, H. **Competitividade Empresarial na Era da Informação**. In: *Revista de Administração*, v.27, n.3, São Paulo, 1992, p. 92-102.

LANDAU, R. **Technological, capital formation and U.S. competitiveness. International productivity and competitiveness**. New York, Oxford University Press, 1992.

LOZANO, J. Ricardo Leal. **Estudo do Setor Moveleiro de Goiás, SEBRAE/GO, Goiânia**. 1998.

MILES, R. e SNOW, C. **Organization strategy: structure and processes**. Cap. 1: introduction; Cap. 2: **The process of organizational adaptation**; p.3-30. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA **Estudo Da Competitividade da Empresa Brasileira** IE/Unicamp - IEI/Ufrj - Fdc – Funcex .Dez. 1993

MINTZBERG, H. **The strategy concept I: Five Ps for strategy**. *California Management Review*. p.11-24, Fall, 1987.

\_\_\_\_\_ **The strategy concept II: another look at why organizations need strategies**: in: *California Management Review*.p.25-32, fall, 1987.

\_\_\_\_\_, AHLSTRAND. B, LAMPEL. J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre.Bookman. 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A; Porter, Michael E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Tradução de: Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro. Campus. 1998.

OHNMAE, K. **The Mind of Strategist** New York, NY: McGraw-Hill Book Co. 1982.

\_\_\_\_\_ **La Triade, Émergence D'une Stratégie Mondiale De L'entreprise**. Flammarion. Paris. 1985.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de empresas e concorrência**. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

\_\_\_\_\_ **Toward a Dynamic Theory of Strategy**. In: *Strategic Management Journal*, v.12, Chichester: John Wiley & Sons, 1991, p. 95-117.

\_\_\_\_\_ **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Campus, 1989.



RATTNER, Henrique et al. **Pequena e Média Empresa no Brasil: 1963-1976**. São Paulo: Símbolo, 1979.

SEBRAE. **Quem é a pequena empresa?** Porto Alegre, 1996.

SENAI/ CETEMO. Centro Tecnológico do Mobiliário. Empresa moveleira nacional, estadual e Bento Gonçalvesense. Bento Gonçalves, 1996.

SINDIMÓVEIS, **Debate dos problemas do setor**. Informóveis, p.3, Set. 2000.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. – 2ª ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

## NOTAS

---

### Micro e Pequena Empresa Brasileira

A Micro e Pequena Empresa tem importância vital na economia brasileira, daí o interesse e tendência do setor governamental no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas para o seu desenvolvimento crescimento e expansão.

1. No período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são micro e pequenas empresas. (DNRC / SEBRAE).
2. No ano de 1999 foram constituídos 475.005 empresas no país, com as micro e pequenas empresas totalizando 267.525, representando um percentual de 56,32% do total das empresas constituídas no Brasil. (DNRC / SEBRAE).
3. A região Sudeste foi a que registrou o maior número de micro e pequenas empresas constituídas, com um total de 124.147, seguida da região Sul, com 55.737, Nordeste, 45.551, Centro-Oeste, 27.366 e a Norte com 14.724. (DNRC / SEBRAE).
4. Em 1999, 15.370 empresas exportaram. Destas, 87 empresas exportaram acima de US\$100.000.000, respondendo por 57% do total. (SECEX).
5. No ano de 2000, até o mês de maio, 12.071 empresas exportaram. (SECEX).
6. Nas compras governamentais, 53% do total de empresas cadastradas no SICAF - Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores, corresponde a micro e pequenas empresas. (SLTI / MP).
7. Nos contratos de prestação de serviço em vigor até 20.06.2000, 30% são firmados com micro e pequenas Empresas, sendo: 9% com micro e 21% com pequenas empresas. (SLTI / MP).
8. Cerca de 60% das micro e pequenas empresas que integram a RAIS têm até 2 empregados. (SEBRAE).
9. 70% das micro e pequenas empresas não sobrevivem até o 3º ano de vida. (SEBRAE).

Com a abertura econômica brasileira e a evolução tecnológica resultante deste processo, a inserção da Micro e Pequena Empresa no contexto produtivo tem sido de essencial importância para a economia do País.

É importante destacar que o papel que as MPE representam na economia, não só nos países em desenvolvimento, mas também nos desenvolvidos, é de fundamental importância. No caso do Brasil, as MPE constituem o setor de atividade econômica que absorve a maior parte do empresariado nacional. A formação destas empresas proporciona oportunidades para que as iniciativas individuais e a capacidade empreendedora se desenvolvam. Além disso, contribuem para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra qualificada ou não.

Entretanto, não existe uma definição universalmente aceita do que sejam MPE empresas. A classificação das mesmas pode depender, entre outras coisas, do grau de desenvolvimento do país onde se encontram instalado. A variedade de critérios utilizados decorre, em grande parte, da diversidade de situações em que foram e continuam sendo realizados estudos sobre o desempenho, os problemas e as

características das pequenas e médias empresas. Em um mesmo país, diferentes entidades adotam critérios distintos.

Normalmente, os critérios de classificação das MPE podem ser divididos em qualitativos e quantitativos. O crescimento de uma empresa implica no fato de que ela deverá aumentar a sua estrutura organizacional em tamanho e complexidade para que possa organizar suas atividades mais eficientemente. Sendo assim, características como a falta de serviços especializados; o envolvimento de apenas uma ou duas pessoas no processo decisório; o estreito contato entre o diretor/proprietário e os trabalhadores, são exemplos comuns destes tipos de empresa.

No que se refere aos critérios quantitativos, um dos índices mais utilizados em todo o mundo é o refletido pelo faturamento ou volume de vendas. O mesmo apresenta distorções devido às variações do mercado em que as empresas atuam, do ramo de atividade e da capacitação tecnológica. Um outro critério também adotado é o da ocupação de mão-de-obra por estabelecimento. Dependendo da forma de inserção da empresa na economia, o capital também é largamente utilizado na definição das MPE. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte.

Com base nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), é possível supor que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das Pessoas Ocupadas no Brasil, incluindo neste cálculo Empregados nas MPE's, Empresários de Micro e Pequenas porte e os empresários por "Conta Própria" (indivíduo que possui seu próprio negócio mas não tem empregados). O número de MPE's industriais exportadoras se aproxima de 4.000 empresas, que exportam anualmente cerca de US\$ 800 milhões.

Quadro III - Participação das MPE's na Economia Brasileira

Variável	As MPE's no Brasil (em %)
Número de Empresas	98 %
Pessoal Ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	20%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações	1,7%

Fonte: Sebrae/SP Elaboração a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/MTE (1994, 1995 e 1996)

O número de empregados e o faturamento bruto anual são os critérios mais utilizados para definir o porte das empresas.

Quadro IV - Classificação das MPE's segundo o número de empregados

<b>PORTE</b>	<b>Empregados</b>
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na empresa até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na empresa de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na empresa de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na empresa mais de 499 empregados

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae)

Quadro IV - Classificação das MPE's segundo o faturamento bruto anual

<b>PORTE</b>	<b>Faturamento Bruto Anual</b>
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00

Fonte: Sebrae/SP, Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)