

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

FORÇAS COMPETITIVAS: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM UM GRUPO DE EMPRESAS COMERCIAL IMPORTADORA DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DO OESTE DE SANTA CATARINA E SUDOESTE DO PARANÁ

COMPETITIVE FORCES: MANAGEMENT STRATEGIES IN A GROUP OF COMMERCIAL COMMERCIAL IMPORTS OF SMALL AND MEDIUM PORTE WEST OF SANTA CATARINA AND SOUTHWEST OF PARANÁ

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Raquel Antônia Sabadin Schmidt, UNAM - Argentina, UNETRI - Brasil, e-mail: raquel_antonia@hotmail.com

Daniel Knebel Baggio, UNIJUI e URI - Brasil, e-mail: danibaggio@gmail.com

Resumo

Este estudo tem por objetivo principal identificar e analisar as forças propulsoras de um Grupo de Empresas, no segmento de importação, localizado no Oeste de Santa Catarina e Sudoeste do Paraná, com a pretensão de melhorar os processos de gestão, este estudo analisa o campo teórico associando a sua prática validada através do estudo de caso, com vista a identificação das forças propulsoras que condicionam o sucesso ou fracasso das empresas, tomando por base os principais teóricos Porter, Stoner e Freeman, Yanaze, Moore, Donaldson e Preston, focando nossos estudos essencialmente na identificação e posterior análise das forças propulsoras. É notório a necessidade de estar à frente no mercado competitivo e definir as melhores estratégias de gestão, para isso, faz-se necessário conhecer plenamente o funcionamento da empresa e seu entorno, partindo deste prisma e tendo presente às mudanças tecnológicas, globalização, sustentabilidade e inovação o estudo sugere uma redução nas finanças, no tocante aos custos de transação de até 20%, as forças propulsoras aqui representadas pelas cinco forças de Porter, análise Swot, clusters e stakeholders, representam sim, um diferencial competitivo com melhores resultados na gestão quando são conhecidas, é o que podemos constatar em nossos estudos, que servirão de base para outras empresas no mesmo segmento de atuação.

Palavras-chave: Forças Competitivas; Estratégias de Gestão; Inovação; Desenvolvimento.

Abstract

The main objective of this study is to identify and analyze the propulsive forces of a Group of Companies in the import segment, located in the west of Santa Catarina and Southwest of Paraná, with the aim of improving management processes. This study analyzes the theoretical field associating their validated practice through the case study, with a view to identifying the driving forces that condition the success or failure of the companies, based on the main theorists Porter, Stoner and Freeman, Yanaze, Moore, Donaldson and Preston, focusing our studies essentially in the identification and later analysis of the propelling forces. The need to be ahead in the competitive market and to define the best management strategies is evident, for this, it is necessary to know fully the operation of the company and its environment, starting from this prism and taking into account the technological changes, globalization, sustainability and innovation suggests a reduction in finance for transaction costs of up to 20 percent, the driving forces represented here by Porter's five forces, Swot analysis, clusters, and stakeholders represent rather a competitive advantage with are known, is what we can see in our studies, which will serve as a basis for other companies in the same segment.

Keywords: *Competitive forces; Management strategies; Innovation; Developmen.*

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual econômico, onde o conhecimento do empreendedor é colocado a prova a todo momento, é essencial conhecer as forças competitivas, inicialmente o estudo de gestão estratégica empresarial, voltado as pequenas e médias empresas, tem exercido um papel fundamental para as empresas manter-se operantes no mercado, frente as variáveis competitivas do mercado. Considerando a maximização dos resultados, sem esquecer que a globalização impacta os negócios no mercado interno e externo, tanto quanto proporciona oportunidades e ameaças (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2008).

Atualmente, o crescente nível de competição/ rivalidade tem levado as organizações a desenvolverem estratégias que visam torná-las menos vulneráveis às mudanças que vêm ocorrendo nos ambientes externo e interno, bem como não fazer parte das tristes estatísticas das empresas que não sobrevivem. Chiavenato (2008, p. 15) elucida que: “[...] nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam”. Corroborado por Peña (2002) que considera as variáveis determinantes da sobrevivência e crescimento de uma nova empresa estão na maioria das vezes relacionados à experiência do empreendedor em negócios e à concorrência do setor.

Não obstante a tudo isto, é cada vez mais frequente no mercado atual a introdução de novas tecnologias e a implantação de novos processos organizacionais, levando alguns segmentos de mercado a um cenário de fusões, incorporações e reestruturação, com vistas a manter a competitividade, diante do processo de globalização, entendemos que estes processos organizacionais são uma tendência imposta pelo próprio mercado competitivo, como uma medida estratégica que as empresas encontraram de ter mais força de competir frente aos seus concorrentes; nesta linha de entendimento contribui Longenecker, Moore e Petty (1997, p.515) afirmando que “[...] os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões”.

A identificação das variáveis competitivas, pode representar para empresa riscos quando não conhecidas, no intuito de conhecer as influências exercidas, questiona-se: *Como melhorar os processos de gestão, considerando as forças competitivas nas empresas que atuam como comercial importadoras de pequeno e médio porte?* Considerando a problematização, foi formulada a seguinte hipótese, a qual é alternativa e apresenta-se de modo não direcional: **H1:** *Tem-se melhores resultados e uma gestão mais eficaz nas empresas em que se conhece as forças competitivas.* O objetivo geral consiste em: *analisar e identificar por meio de um diagnóstico as forças competitivas do Grupo de empresas comercial importadoras, posteriormente sugerir algumas propostas para definição de metodologias de gestão, para o controle e acompanhamento, com vista a otimização dos resultados.* Quanto aos objetivos específicos do estudo são: (i) conceitualização: estratégias de gestão, forças competitivas, cinco forças de Porter, análise Swot, Stakeholders, Clusters e Responsabilidade Social Empresarial; (ii) identificar e analisar as Forças Competitivas: Cinco forças de Porter, Análise Swot combinada com as cinco forças de Porter; Competitividade da cadeia de produção: Cadeia de Produção; Competitividade do entorno: Clusters; Competitividade do entorno: Stakeholders, Gestão de Risco e RSE; (iii) e apresentação de propostas de melhorias de competitividade.

A contribuição deste estudo é no sentido de nortear o empreendedor para a qualidade da informação, considerando que as forças competitivas possibilitam as empresas estar um passo a frente, dispor de um diferencial competitivo, e servir de base de conhecimento para definição de estratégias de gestão para as demais empresas importadoras de PMEs. Além dessa introdução compõem o texto outras quatro partes, a seção dois o referencial teórico, seção três a metodologia; na quarta seção resultados e discussão dos achados da pesquisa e as conclusões.

E para finalizar nas referências são listadas as obras utilizadas no desenvolvimento e fundamentação do referencial teórico da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias de gestão

As estratégias definidas pelos gestores dão a direção para a condução dos negócios, considerando o entendimento de Oliveira (1991, p. 27) que: “[...] numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”. Corroborado por Porter (1991), que ensina que: “As estratégias competitivas são como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para empresa.”

Fazendo analogia a uma literatura clássica, *best-seller*, a arte da guerra (Sun Tzu, 1995), as estratégias de guerra, trazidas a luz da realidade empresarial, considera que as vitórias dos bons guerreiros não são notadas pela esperteza e pela coragem, em que pese as suas vitórias na batalha não são um golpe de sorte, por verdadeiro e de suma relevância suas vitórias não são golpes de sorte porque eles se posicionam onde com certeza vencerão, impondo-se sobre os que já perderam. As estratégias e posicionamento são fundamentais para que se obtenham os melhores resultados, o tamanho do problema está intimamente relacionado a como você se posiciona diante dele.

Segundo Schmidt (2017, p. 4 apud Fernandes et al., 2016) relata em seu artigo que o pensar estrategicamente passou a ser considerado a nova competência organizacional, ao passo que as empresas cada vez mais têm investido na busca de resultados, motivados por diversos fatores externos e internos a elas, em um revigorar constante em busca do seu fortalecimento; afirma ainda que o processo estratégico possibilita ao gestor tomar decisões e se antecipar às mudanças que afetam a organização, em que pese é o ponto de partida para uma organização estruturada alcançar seus objetivos, por meio da elaboração de estratégias diferenciadas que venham a agregar valor nas ações desenvolvidas; todavia não há modelos prontos do processo estratégico, contudo ao ser elaborado, deve-se adequar às características da organização com flexibilidade para readaptações de novas estratégias.

As mudanças são uma constante no segmento de importação, é necessário alcançar uma posição competitiva e diferenciada, as estratégias de gestão somada as forças competitivas vem a dar suporte e possibilitar o gozo desta condição, possibilitando as empresas a maximização dos resultados - lucros e a redução da instabilidade na gestão, não deixando a empresa numa situação estática frente ao mercado. Corroborando com este entendimento o autor Peleias (2002) evidenciando que o exercício da decisão tem um papel fundamental de reforçar as expectativas sobre os efeitos futuros considerando que as escolhas são sempre realizadas com base em eventos esperados - os resultados a ser atingidos.

2.2 Forças Competitivas

Segundo Porter (1986) elucida que a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial; de toda a sorte, é notório que o desafio enfrentado pela administração, representada pelo empreendedor, gestor, em escolher ou definir um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam gerar vantagens competitivas, definir e decidir as estratégias para atingir as metas.

2.3 As cinco forças de Porter

Porter (1986) indica quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, que cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma empresa, as forças competitivas

que atuam no mercado, estão assim qualificadas: entrantes potenciais, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

Considerando o duto entendimento de Porter (1991, p. 5) que assim nos ensina:

“Sua posição de custos proporciona à empresa uma defesa contra a rivalidade dos Concorrentes, pois seus custos mais baixos significam que a empresa ainda pode gerar retornos após seus concorrentes terem investido seus lucros para combater a rivalidade. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois os compradores podem exercer seu poder apenas para reduzir os preços até o nível do próximo concorrente mais eficiente. O baixo custo proporciona uma defesa contra os fornecedores, oferecendo mais flexibilidade para lidar com os aumentos de custos. (...) uma posição de baixo custo protege a empresa de todas as cinco forças competitivas, pois a barganha só pode continuar ocasionando a erosão dos lucros até que os do próximo concorrente mais eficiente sejam eliminados e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão primeiro diante das pressões competitivas”.

É notório que indiferente do tipo de segmento da empresa, é necessário o entendimento e principalmente o reconhecimento das forças competitivas, só assim poderão ser definidas as estratégias de ação. O modelo desenvolvido por Porter visa identificar o conjunto de forças que afetam a competitividade.

2.4 Análise Swot

Conceitualmente SWOT significa strengths, weakness, opportunities e threats, traduzindo para o nosso português como forças, oportunidades, fraquezas e ameaças popularmente conhecido como FOFA.

No entendimento dos autores Stoner e Freeman (1999) corroborado por Ferrell e Hartline (2008), entendem que inicialmente para realizar a análise SWOT faz-se necessário olhar para o ambiente externo e interno da empresa, considerando a situação atual da empresa; em que pese que as forças e fraquezas são questões internas próprias da empresa que conduz a análise, e particulares de cada empresa; no que tange as oportunidades e ameaças são questões externas que existem independentemente da empresa em análise; esses dois conjuntos formam a matriz SWOT.

O entendimento quanto a análise interna e externa de Yanaze (2006, p.231), que assim elucida: “a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advém sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa”.

2.5 Stakeholders

No atual cenário econômico muito se fala em “partes interessadas” quem seriam estas ditas “partes interessadas”, também conhecidas por stakeholders? Segundo nos ensina Freeman (1984) ao definir stakeholders como sendo o papel exercido pelos empreendedores na organização, considera que stakeholders são grupos ou indivíduos que podem exercer uma influência, bem como serem influenciados pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da empresa; sob este prisma o autor nos norteia a pensar na gestão estratégica, no tocante a implementação de ações estratégicas de gestão. Existindo interesses distintos para vários stakeholders, como se pode criar valor simultâneo para vários stakeholders, este é o questionamento dos autores. (FREEMAN, HARRISON E WICKS, 2007)

No sentido de contribuir com a teoria dos stakeholders para poder identificar como a influência acontece Donaldson & Preston (1995), elucidam que os interesses de todas as partes interessadas são de valor intrínseco, cada parte interessada merece consideração para seu

próprio bem, e não apenas por causa de sua capacidade de promover os interesses de algum outro grupo, como é o caso dos acionistas.

Considerando uma visão um tanto que conservadora e restrita dos autores (BOWIE, 1988; NÄSI, 1995), estes autores entendem que os stakeholders seriam “atores”, ou seja, categorias, que podem ser qualificadas como sendo: empregados, gerentes, fornecedores, sócios e clientes – todos que tenham um vínculo de interesses e expectativas sobre a empresa sem os quais a empresa não teria motivação de ser – existir.

Na visão dos autores Moore (1999), Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995), entendem que o objetivos das empresas visam atender aos interesses dos stakeholders, considerando os acionistas apenas mais um grupo de *stakeholders*, que não são os únicos e mais importantes, todavia não há como se afirmar que existem interesses mais importantes ou mais legítimos que outros, todos tem sua importância dado ao cenário em que se análise.

2.6 Clusters

O pai da administração moderna Porter (1998) na sua obra conhecida sob o título *A Vantagem Competitiva das Nações*, evidenciou com muita clareza a conceitualização de clusters, segundo o autor elucida e desenvolveu os ditos “diamantes” que nada mais são do que a representação das vantagens, estas vantagens por sua vez, são determinantes para o nascimento e competição das empresas de um país, quais sejam: indústrias correlatas e de apoio, a estratégia, condições de demanda, as condições de fatores, tais como: infra estrutura ou trabalho especializado, a estrutura e a rivalidade das empresas.

No livro *Competição*, Porter (1999, p.211), é muito feliz com sua conceitualização de clusters:

“[...] agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos.”

No tocante ao seguinte questionamento: qual a relação dos clusters com as PMEs? É nesse contexto de instabilidade econômica que ele se apresenta, surge como uma forte alternativa para a sobrevivência e de certa forma de sucesso para as PMEs. Insurge-se diante disto o porque? Por oportuno se aplica o conhecimento do autor Bertini (1999, p.4) que assim afirma: “a competição gera a competitividade”; segundo o autor quando as empresas PMEs estiverem aglomeradas, surge a possibilidade delas ter sucesso e competir inclusive com grandes empresas, motivadas pelas seguintes razões: economias externas oferecidas pelo cluster, devido à competição intensa as PMEs unidas terão mais forças do que sozinhas para tomarem-se mais competitivas, noutro norte as PMEs continuará sem dominar toda a cadeia de valor, porém o cluster pode dominar esta cadeia de valor como um todo, em que pese a solução para os problemas de acesso à informação e de alcance a novos mercados, entre outros tantos atinentes.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Os empreendedores que respondem pela gestão das empresas como uma visão contemporânea necessitam planejar sua gestão financeira atrelada a questões que atentam para a cidadania, ética nos negócios e sustentabilidade, esta última representada essencialmente pela questão de preservação ambiental; sob olhar da sociedade consumidora, a conduta socialmente relevante vem sendo percebida como decisiva para definir prognósticos de sucesso ou fracasso empresarial (Costa & Carvalho, 2005). Corrobora com esse entendimento Savitz (2007, p. 2) ao elucidar que a “empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com que mantém interações”.

A Responsabilidade Social Corporativa engloba inúmeras dimensões no que tange ao aspecto ético de uma entidade e, por conseguinte o relacionamento ético atinge vários grupos de interessados na sociedade, tais grupos são conhecidos como stakeholders, representado por todo

e qualquer público que afeta a empresa ou por ela é afetado em seus objetivos organizacionais (Freeman, 1984). Nesse norte, é notório que os stakeholders – partes interessadas, assumem um papel de suma importância e devem ser considerados para análise da responsabilidade social corporativa.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

No que tange a *classificação teórica para abordagem do problema* aqui proposto, este estudo apresenta uma pesquisa qualitativa e descritiva; utilizamos para desenvolver este estudo o modelo qualitativo de investigação, em que pese o estudo qualitativo utiliza-se da tradição compreensiva. (Alves-Mazotti; Gewandszajder, 1999), considerando que parte do pressuposto que os indivíduos geram respostas motivados pelos seus valores, crenças, sentimentos e percepções; também considera que as informações necessárias quando da realização de um estudo podem ser buscadas a partir da investigação interpretativa, o que demanda do pesquisador um nível maior de compreensão sobre o tema, objeto de estudo, bem como seus afluentes (MINAYO, 1996; ALVES-MAZOTTI; GEWANDSZAJDER, 1999).

Contribui Minayo (2011, p. 7) elucidando que “o objetivo da avaliação qualitativa é permitir a compreensão dos processos e dos resultados, considerando-os como um complexo integrado de ideias”.

No tocante a especificidade do estudo aqui proposto, a estratégia adotada com maior relevância de *utilização foi o estudo de caso*, o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga com maior profundidade um fenômeno contemporâneo, no seu contexto da vida real; o método de estudo de caso permite ao pesquisador reter dados e características holísticas, significados de eventos presentes no dia a dia das empresas, ou seja, na vida real, tanto nos processos organizacionais quanto nos administrativos, quanto maior for a dedicação do pesquisador em explorar o objeto de estudo maior relevância o estudo terá (YIN, 2001).

Quanto ao seu propósito o estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva; considerando que o modelo de amostragem utilizado para a realização deste estudo deu-se por conveniência e acessibilidade (Oliveira, 2001). É notório que este tipo de amostra é adequado para pesquisas exploratórias, bem como para a geração de pressupostos, na contramão a isso temos que seus resultados apresentam limitações em termos de riscos e imprecisão de afirmações, para minimizar os riscos de imprecisão estaremos adotando algumas estratégias de validação das informações, que serão desenvolvidas respeitando as particularidades de cada situação que se apresentar.

O *objeto de estudo* desta pesquisa foi um Grupo de empresas, cuja atividade preponderante é a importação de produtos de consumo popular, ou seja, que atende a maioria da população, o porte das empresas do grupo é de pequeno e médio porte, as empresas estão localizadas no Oeste de Santa Catarina e Sudoeste do Paraná; a escolha foi motivada essencialmente pelos seguintes fatores: acessibilidade, confiança, expertise do administrador na condução de seus negócios, por ser um grupo promissor nos negócios. Com vista a manter o sigilo sobre as informações do Grupo de Empresas, aqui neste estudo estaremos qualificando como Grupo X. Quanto à delimitação da investigação temos a contribuição de Cervo (1996, p.65) que nos ensina: “delimitar o assunto é selecionar um tópico ou uma parte a ser focalizada”.

Para confirmação da hipótese será efetuado o acompanhamento dos processos de gestão por um período de seis meses na empresa após análise e uso das forças competitivas para avaliar se ocorreu variação nos resultados e confirmação da H1 logo as propostas são aplicadas.

Quanto à coleta de dados se deu por meio de entrevistas, acompanhamento dos processos e estudos “in loco”, os estudos foram realizados no mês de maio de 2017; no intuito de mensurar os resultados, após concluídas as entrevistas, utilizamos a metodologia da escala *Likert* para identificar os níveis de indicadores entre outras variáveis.

Com relação à pesquisa, com vista a apresentar um referencial de respeito, quando da elaboração do referencial teórico sobre o tema, buscamos por meio de pesquisa bibliográfica em: artigos correlatos publicados, livros, revistas, dados de pesquisas realizadas pelo SEBRAE e demais estudos de teses e dissertações. Corrobora Lakatos e Marconi (1999, p.27) no quesito pesquisa bibliográfica “é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes sobre o tema”.

Considerando que o objetivo trata-se de uma pesquisa exploratória, pois busca analisar e definir através do estudo de caso as forças competitivas do Grupo X. Corrobora o entendimento do autor sobre: a importância das análises é fundamental, o autor Gil (1999, p.168) elucida que: “a análise tem como objetivo organizar e ordenar os dados de forma que possibilita fornecer respostas ao problema proposto para investigação”.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Forças Competitivas

4.1.1 Análise das cinco forças de Porter

O modelo, representado pela figura 1, possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Este modelo identifica um conjunto de cinco forças que afetam a **competitividade**, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor e os demais são externos.

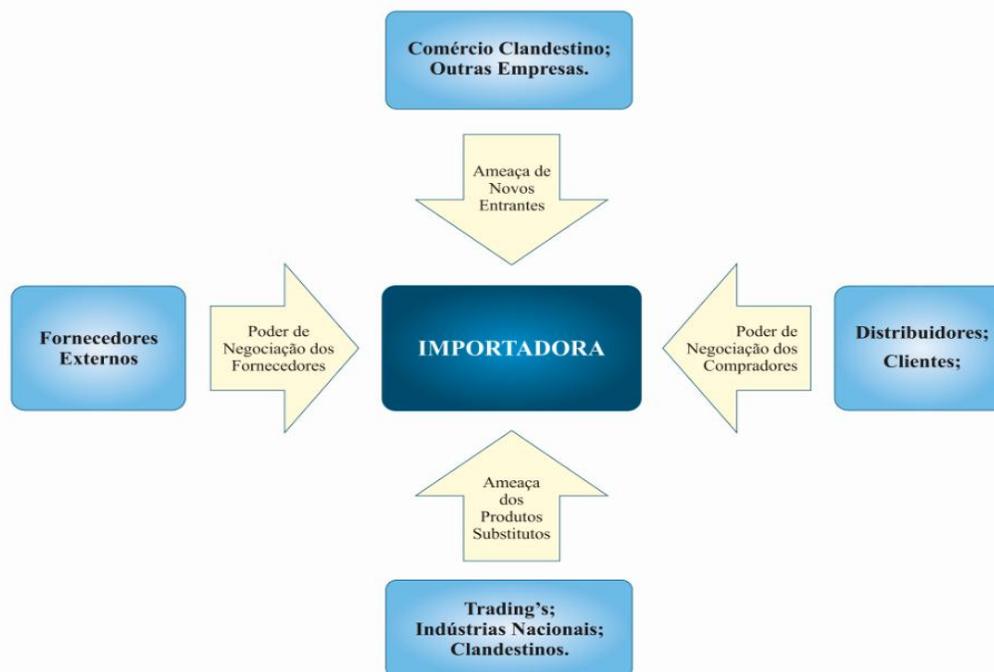


Figura 1 - Forças orientadoras da concorrência na Importação de produtos à luz de Porter

Fonte: Elaboração própria, seguindo os fundamentos de Porter

4.1.1 Análise Swot combinada com as 05 forças competitivas de Porter

Considerando o Grupo X, objeto do estudo de caso, para que possa desenvolver uma estratégia bem sucedida, é fundamental entender o ambiente em que atua e o que afeta os negócios. Desta forma, é essencial a análise feita anteriormente das 05 forças de Porter combinada com análise swot, identificando forças, oportunidades, fraquezas e ameaças do Grupo X, conforme abaixo transcrito.

a) Rivalidade entre concorrentes: concorrentes do mercado nacional – indústrias nacionais, comércio clandestino. **FORÇAS:** preços mais baixos. **OPORTUNIDADES:** produtos

diferenciados. FRAQUEZAS: os produtos precisam ser melhores e dispor de diferenciais constantemente, para que tenham demanda. AMEAÇAS: incentivo do governo para as indústrias nacionais e na contramão barreiras dificultando ingressos dos produtos importados - barreiras que inibem a importação.

b) Poder de barganha dos clientes: preços altamente competitivos, o que tende a de certa forma atrair os clientes e a fidelização. FORÇAS: fidelização dos clientes para determinados produtos. OPORTUNIDADES: produtos que atendem a tendência do mercado consumidor, principalmente atendendo a classe social menos favorecida, de menor renda. FRAQUEZAS: certa dependência do Governo, considerando as possíveis barreiras de entrada dos produtos. AMEAÇAS: as fraquezas são vistas por nossa empresa como ameaça, pois a qualquer momento o governo pode inibir/ cessar a importação de alguns produtos.

c) Poder de barganha dos fornecedores: potencializar essa motivação pelo maior número possível de fornecedores, com vista a melhor a barganha de preços na compra. FORÇAS: pagamento em dia; confiança na negociação. OPORTUNIDADES: gestão de conhecimento, para conhecimento das tendências de mercado. FRAQUEZAS: dependência das políticas governamentais, preços competitivos. AMEAÇAS: comércio desleal – clandestino, que oferece preços que não temos competir.

d) Ameaça de novos entrantes: um exemplo, são os produtos similares aos do Grupo X, comércio popular, que entram livremente pelo comércio clandestino. FORÇAS: experiência no mercado, fidelização dos clientes, empresa idônea diante das concorrentes. FRAQUEZAS: o novo entrante entrar com produtos com baixos preços. AMEAÇAS: o novo entrante em si.

e) Ameaça dos produtos substitutos: o Grupo X deve continuar atendendo as tendências do mercado consumidor, em tecnologia, qualidade e conceito. FORÇAS: suporte quando da apresentação de problemas, aceitação de devolução. OPORTUNIDADES: oferecer produtos que tem alta demanda, de forma a satisfazer o consumidor. FRAQUEZA: impossível competir com preço do mercado clandestino, desleal. AMEAÇAS: restrição a importação, barreiras de entradas, impostas pelo governo. A figura abaixo tem bastante similaridade com o estudo realizado no Grupo X, demonstrando todo o processo que envolve a análise swot e que vem sendo aplicado pelo Grupo X.



Figura 02: Análise SWOT
Fonte: Adaptado do SEBRAE (2018).

4.1.2 Atrativo do setor e potencial de rentabilidade

O segmento de importação já se demonstrou em outras épocas mais atrativo tanto para os concorrentes que estão inseridos no contexto que impede-os de atuar (barreiras impeditivas) quanto para o mercado consumidor “clientes”, ocorre que nos dias atuais é fundamental ter-se total controle sob os custos e respectivo preço de venda, porém podemos constatar que isso por si só, não garante lucratividade/ rentabilidade, é preciso ter claro o posicionamento da empresa frente forças do mercado, que vem de encontro ao que Porter nos ensina através das cinco forças.

Toda empresa bem estruturada, deve analisar e conhecer as cinco forças de Porter combinada com a análise swot, identificando quais são as ameaças, o poder negociação, competitividade e outros, estes fatores são determinantes para obter a lucratividade, ou ainda, norteiam o sucesso ou insucesso de qualquer empresa, pois quando não se tem clareza de quais são as barreiras restritivas não há condições de definir as estratégias e mecanismos de defesa. É nótório, que para manter-se no mercado o empreendedor a frente dos negócios é a base para condução de sucesso ou insucesso; no caso do Grupo X, o feeling e expertise do administrador, é o que impulsiona e conduz o sucesso das empresas do Grupo X, pois tudo parte das escolhas que decidem o futuro das empresas, dessa forma este estudo só foi possível tendo em vista a flexibilização e o capital intelectual que o gestor possui para nortear os negócios.

4.1.3 Estratégias recomendáveis

No contexto que o Grupo X esta inserido a primeira estratégia que recomendamos foi definir uma metodologia estratégica de gestão bem estruturada, no tocante a conhecer o mercado em que atua sob todos os aspectos, é essencial conhecer quais são os atrativos frente ao mercado, conhecer em que contexto de mercado esta inserida, considerando as forças, oportunidades, fraquezas e as ameaças, bem como algumas identificadas no decorrer dos itens que seguem

Um ponto forte do Grupo X é a *gestão de conhecimento das pessoas- capital intelectual* que trabalham em prol do Grupo, nos dias hoje faz a diferença, estar a frente do seu concorrente para poder contra atacar, conhecendo todos os setores e tendo controle e segurança sobre todas as ações desenvolvidas.

4.2 Competitividade da cadeia de produção

4.2.1 Identificação da cadeia de produção, integração vertical e desenvolvimento dos fornecedores

A visão da cadeia produtiva ajuda na tomada de decisão, considerando o todo, desde o acesso aos insumos/ matérias primas até o cliente; da forma que dispomos na cadeia produtiva a integração para frente, considerando algumas vantagens, quais sejam: melhor habilidade em diferenciar o produto, acesso privilegiado aos canais de distribuição, celeridade ao acesso de informações de mercado e possibilidade da realização de preços mais altos.

A cadeia produtiva na qual o Grupo X esta inserido, esta representada na figura 03, vejamos: o produtor dos insumos, dá início a cadeia de produção; posteriormente a indústria que transforma a matéria prima em produto acabado; conseqüentemente após acabados os produtos o fornecedor externo coloca-os a venda, e é nesse contexto que entra o papel da Importadora – comercial importadora (Grupo X) que possibilitam que estes produtos cheguem a um preço competitivo no mercado nacional; onde define-se com base em pesquisa de mercado e tendências futuras de mercado quais os produtos que terão maior demanda de mercado para em contato com o fornecedor efetuar o pedido, após o pedido efetuado e trâmites legais e operacional que respaldam a compra; definido o incoterm, o transporte se dá por meio marítimo, considerando que a maioria das mercadorias são oriundas de países asiáticos até os Portos Catarinenses e Paranaenses, ou se for o caso, qualquer outro. Posteriormente entram os serviços de terceiros, tais como: armazenagem dos produtos, transporte; representantes comerciais entre outros.

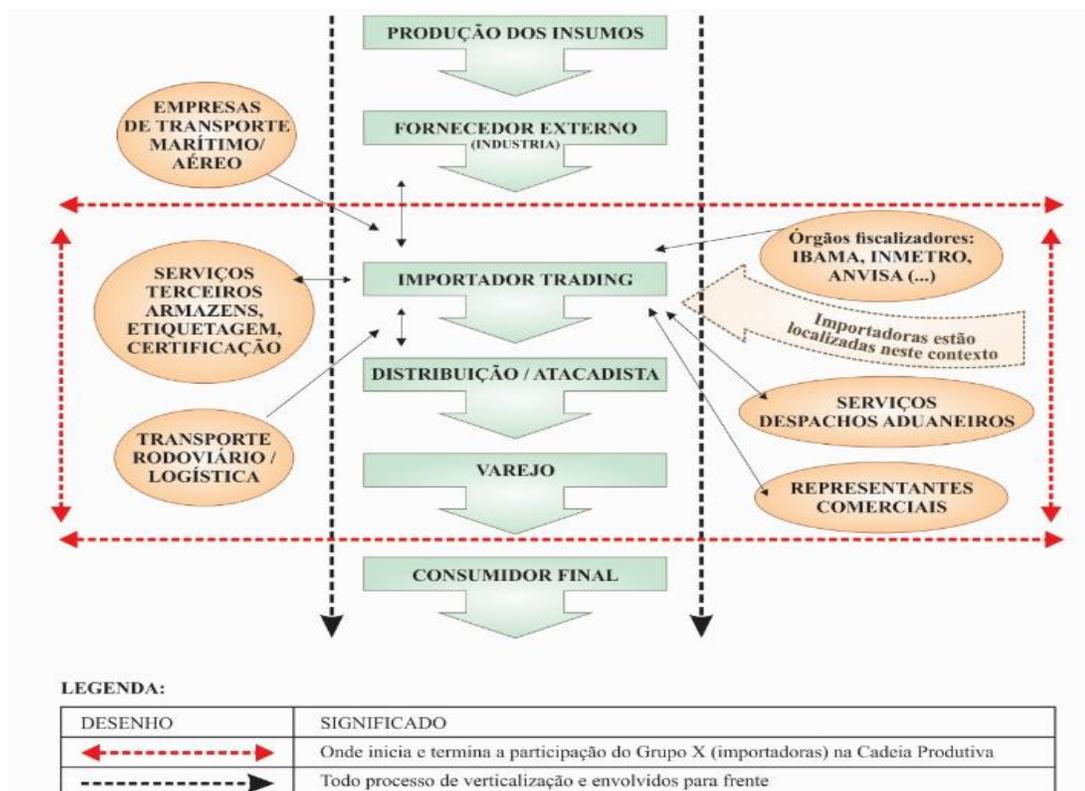


Figura 03: Cadeia de produção na Condição de Importador, verticalização para frente

Fonte: Elaboração própria

Quanto a cadeia de produção, a forma em que aconteça é muito harmoniosa, contundente e com a máxima seriedade, cada elo (processo) faz sua parte, para que no final tudo aconteça da forma planejada, ou seja, dando segurança a partir do fornecimento até o final da cadeia. Desta forma, existe sim, fatores que limitam o desenvolvimento da cadeia produtiva na importação no Grupo X, para tanto é necessário ficar atento aos seguintes fatores: política governamental com relação aos produtos objetos de importação, canais de comercialização, apropriação de tecnologia, organização da cadeia produtiva, incentivo fiscal, fiscalização dos órgãos competentes entre outros fatores.

4.2.2 Propostas para melhorar a cadeia de produção

Considerando a cadeia de valor, em que pese à importância dos custos de transação, é prudente salientar que para as empresas atuantes nesta atividade de importação (atividade do Grupo X) os ditos “custos de transação” são muito importantes, dada a sua relevância, pois esse tipo de atividade precisa terceirizar muitos serviços, a eficiência e eficácia desses, resulta no quanto a empresa é competitiva no mercado, fundamental ter-se um rastreo e controle da efetividade destes serviços, bem como um mecanismo de mensuração.

Identificados as vantagens e desvantagens da terceirização da armazenagem dos produtos importados do Grupo X, considerando que este é o custo mais representativo, dada o tempo de giro de estoque; as vantagens são: qualidade nos serviços, redução de investimentos, foco fica centralizado no negócio, maior flexibilidade operacional e, sobre tudo a maximização de retorno e, as desvantagens são: certa perda de sensibilidade às mudanças necessárias relacionadas a comunicação e informação para conseqüente evolução no intercâmbio fornecedor x cliente, incapacidade de respostas a mudança nas condições de armazenagem e a dependência das empresas contratadas. Produtos com alta rotatividade não é compensatório para a empresa arcar com um custo de armazenagem própria (armazem próprio).

Proposta apresentada ao Grupo X, para melhorar o processo da cadeia de produção, com intuito de redução dos custos, inclusive já faz parte de um estudo de viabilidade a qual o Grupo X esta desenvolvendo com alguns parceiros, para terceirização de alguns serviços que vem sendo desenvolvidos pelo Grupo X, a maior relevância nessa proposta, é de que o Grupo X mantenha o foco voltado a essência da atividade “importação”, voltando um olhar especial ao tocante exportação por conta da crescente alta do dólar para que ocorra um equilíbrio na balança comercial interna do dólar, para que não sofra fortes impactos dólar- variações cambiais.

Os estudos evidenciaram que a terceirização de alguns serviços evidenciados ao Grupo X impactaria numa redução de até 20% nos custos de transação.

4.3 Competitividade do entorno, clusterização: capital relacionado

4.3.1 Identificação dos clusters

A definição criada por Porter (1986), aposta que cada região se desenvolve de acordo com suas vocações específicas, desde que exista um empresariado disposto a correr riscos, universidades que atuam em pesquisa aplicada, e fatores naturais ou culturais que favoreçam as atividades escolhidas. Ademais, esta teoria sustenta que as empresas de uma mesma cadeia econômica, trabalhando em harmonia, em uma mesma região geográfica, são muito mais produtivas, inovadoras e capazes de atrair investimentos, do que quando atuam isoladamente. Os clusters na importação foram criados, dado os processos envolvidos na cadeia produtiva, os quais deram início com uma operação setorial, focada em um mercado de classe média baixa, e com estratégias fortes, logística e uma série de outras características.

É notório em nosso dia-dia que os clusters reduzem os custos de transação, oferecem uma margem de segurança maior, ocasiona maior intercâmbio de informações e um relacionamento de confiança. Os clusters como uma cadeia de valor, a qual engloba todos os serviços da atividade do Grupo X (produção e outros), desta forma podemos identificar os seguintes clusters: seguro da carga, transporte marítimo e logística, órgãos certificadores, armazenagem, carga e descarga, etiquetagem – embalagem; unindo forças com terceiros especializados, cada um com sua expertise de negócio; permite o acompanhamento e acesso instantâneo à informação atualizada, serviços de vendas e pós vendas – representação comercial, e, transporte rodoviário e logística; todos estes processos agregam valor e um conceito único aos produtos do Grupo X. As empresas parceiras envolvidas no processo de clusterização estão localizadas em pontos estratégicos, sendo esse um facilitador do processo.

4.3.2 Propostas de fortalecimento dos clusters

Atualmente, os clusters encontram-se numa situação favorecida, porém este fortalecimento poderá ser melhorado se considerarmos: a busca direcionada dos esforços de investimentos e de ações em função de atividades econômicas que possuem potencial real de desenvolvimento e de competitividade, inclusive em mercados.

Uma das propostas cabível para o processo produtivo de clusterização é a maior interação dos comprometidos, criando medidas que venham a banir a morosidade em algumas etapas do processo; outro aspecto é união com os fortes para conseguir competir com grandes empresas.

4.4 Competitividade do entorno – capital político

4.4.1 Análise de stakeholders

Os níveis anteriormente vistos, todos são de curto prazo e redução de custos, com intuito da rentabilidade; no entanto os Stakeholders é o último nível de análise, por se tratar de um análise do entorno do negócio, de forma a identificar os riscos que possam representar “passivo” ou ainda contenciosos, conhecendo-os podemos reduzir os riscos e ficar menos vulneráveis, haja vista que os Stakeholders são os efeitos práticos que podem alterar as decisões e os nossos resultados. A identificação dos stakeholders é com base nos três diferentes grupos de

stakeholders: *a)* agentes (aqueles que direcionam, operam, administram, sustentam, ou de qualquer outra forma, contribuem para o desenvolvimento, estabelecimento e operação da organização); *b)* beneficiários (como aqueles que lucram ou esperam lucrar a partir da evolução das atividades da organização) e beneficiários secundários relacionados a eles; e *c)* vítimas (aqueles que direta ou indiretamente sofrem “perdas” consequentes da atuação da organização). Neste norte identificamos no Grupo X alguns dos detentores de interesses diversos, como: empregados, clientes, fornecedores, comunidade, sócios, governo, gerações futuras, mídias, sindicatos e outros, conforme podemos visualizá-los na figura 04.

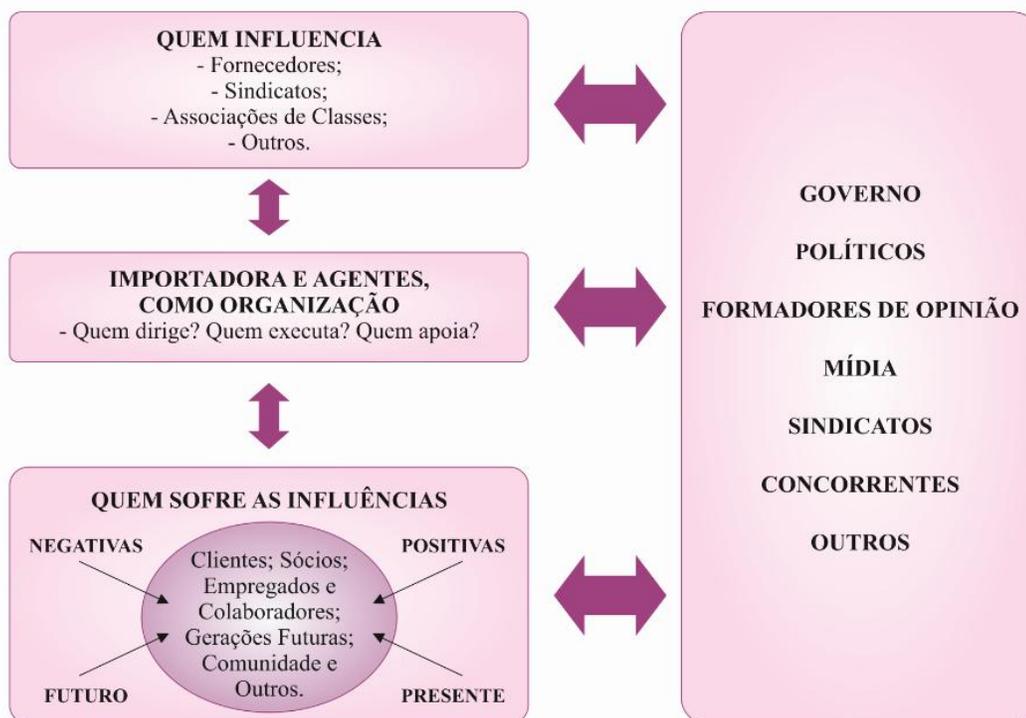


Figura 04: Interrelação entre potenciais stakeholders

Fonte: Elaboração própria

Alguns dos riscos potenciais, fatores externos, “entorno”, que afetam negativamente o Grupo X e, na sua maioria independem da vossa vontade, vejamos alguns: políticas internas; pauta de preços dos produtos, impostas como barreiras restritivas; empregados, por conta de ser tratar de uma importador exige uma expertise, entre outros.

4.4.2 Proposta de gestão de riscos

A gestão de riscos é realizada em razão das variáveis incontrolláveis, o Grupo X, a cada transação comercial, efetua um estudo de viabilidade econômica e financeira do produto, considerando “sempre” os riscos, tendo em vista que se você os conhece é mais fácil de criar estratégias que visam minimizá-los ou pelo menos controlar. Os riscos existem, precisam existir, para que construamos caminhos, estratégias que possam nos fortalecer frente o mercado, e com isso nos tornarmos mais competitivos.

4.4.3 Políticas de responsabilidade social empresarial – RSE

Considerando que o Grupo X é uma importadora, os negócios são tratados na esfera internacional, representam ingressos de divisas de produtos, a complexidade, e de certa forma dificuldade para ser efetuado um acompanhamento do processo produtivo é enorme, porém o empreendedor nas suas negociação visita as indústrias/ fornecedores externos para saber em que condições esta indústria trabalha, tendo em vista a nossa responsabilidade social na

condição de “importadora”. Os produtos comercializados não agridem o meio ambiente, a maior responsabilidade social do Grupo X, na condição que atua, é oferecer a classe populacional menos favorecido o direito de ter produtos de qualidade similar aos fabricados pela indústria nacional, porém com preços acessíveis e que respeitem aos princípios éticos e de transparência na gestão empreendedora, no tocante aos aspectos representados pelos impactos ambientais que representam os produtos comercializados.

CONCLUSÃO

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que identificou-se e analisou-se em tempos de recessão econômica, os elementos que garantem a competitividade das empresas às forças competitivas, através do diagnóstico desenhou-se as metodologias estratégicas de gestão, considerando que temos plena convicção que: só desfrutamos do melhor quando conhecemos, o que queremos afirmar com isso, para atingir as metas, precisamos conhecer e ter clareza das nossas forças e deficiências, para acompanhar e tratar as deficiências e usar nossas forças a nosso favor.

De acordo com Porter (1989), o objetivo de uma estratégia é dotar a empresa de uma posição favorável, de modo que ela possa defender-se melhor dos seus concorrentes. Este define estratégia como o meio empregado ou o caminho determinado pela empresa para atingir o seu objetivo: ser competitiva e destacar-se frente aos seus concorrentes e consumidores; em que pese, as cinco forças de Porter se mostraram uma ferramenta eficaz para analisar os fatores de competitividade entre empresas.

Como panorama de transformações organizacionais promovidas pela gestão, identificamos com base no estudo realizado no Grupo X, que: a estrutura precisa ser flexível as constantes mudanças do mercado; organização, caracteriza-se por uma alta fragilidade diante das políticas governamentais; modelo proposto permite avaliar a competitividade e a lucratividade dos clusters, ao mesmo tempo em que permite a melhor compreensão sobre as transformações organizacionais decorrentes.

A identificação dos clusters no Grupo X permitiu conhecer algumas vantagens, antes não conhecidas, quais sejam: possibilidade de agregar vários tipos de empresas fornecedoras e de apoio no negócio; ter empresas altamente qualificadas em cada área, conseqüentemente profissionais aptos ao negócio; melhor aproveitamento do tempo e qualidade de logística e serviços; e a principal delas é a redução de custos e a difusão da informação.

Quanto as expectativas das partes interessadas – “stakeholders” mudam e se rearranjam no espaço temporal social que estão inseridas, os processos de gestão estratégica requerem, identificação e contínuo monitoramento das partes interessadas nas diversas esferas representadas – “stakeholders” e a conseqüente formulação/revisão das estratégias em função dos interesses destas.

A hipótese vem a confirmar a problemática levantada neste estudo, após seis meses de acompanhamento, confirmamos que as empresas possuem melhores e mais eficazes resultados quando conhecem as forças competitivas, com base na análise e acompanhamento do Grupo X, bem como quando a partir disto definem seu modelo de gestão e assumem o compromisso de efetuar o controle dos pontos que precisam ser acompanhados.

Os resultados presentes e futuros são frutos das decisões, este estudo tem a pretensão de contribuir na construção de um legado científico para novos estudos voltadas as pequenas e médias empresas, empresas que são carentes de informações, voltadas a dar suporte a gestão, neste norte Schmidt (2017, p. 11) afirma: “(...) nosso papel, é servir, servir os gestores de informações, cabendo a eles a principal tarefa - decidir, à decisão que pode decidir o futuro de suas empresas”.

REFERÊNCIAS

- Alves-Mazzoti, A. J.; Gewandsznanajder, F. (1999). O método nas ciências sociais. In: ___. *Os métodos nas Ciências Sociais e Naturais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: **Thompson**.
- Anthony, R., N.; Govindarajan, V. *Sistemas de controle gerencial*. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Bertini, S. *Stimulating Spontaneous Development and Clustering SMEs: Concepts From Empirical Analysis*. ICSB. Naples - Italy. Junho, 1999.
- Bowie, N. (1988). *The moral obligations of multinational corporations*. In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of international justice*: Boulder., p. 97-113.
- Cervo, A. L. *Metodologia Científica*. 4ª. ed. São Paulo: Ed. Makron Books Brasil, 1996.
- Chiavenato, I. *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor*. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- Costa, A. M., & Carvalho, J. L. F. (2005, setembro). Legitimando papéis ou conciliando interesses? A reprodução discursiva da responsabilidade social empresarial. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.
- Donaldson, T., Preston, L. E. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidenc.* (Jan 1995). *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 20(1): 65-91.
- Ferrell, O.C.; Hartline, M.D., *Estratégia de Marketing*. 3º. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, *Harper Collins*.
- Freeman, R. E, J. Harrison and A. Wicks (2007), *Managing for stakeholders: Reputation, survival and success*. New Haven, CT: *Yale University Press*.
- Gil, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A.. *Técnicas de Pesquisas: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Minayo, M.C. de S. *Importância da avaliação qualitativa com outras modalidades de avaliação*. Saúde e transformação social, Florianópolis, v. 1, n. 3, p. 2-11, 2011.
- Minayo, M.C. de S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 6. Ed. Petrópolis: Vozes; 1996.
- Moore, G. (1999). *Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders?* *Business Ethics: A European Review*, v. 8(2): 117-127.
- Nasi, J. (1995). *What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm*. In J. Nasi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*: 19-32, Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- Oliveira, D. P. R. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1991.
- Oliveira, T. M. V.(2001). *Amostragem não Probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas*. *Administração On Line*, 2(3).
- Peleias, I. R. *Controladoria, Gestão Eficaz utilizando Padrões*. São Paulo: Ed.Saraiva, 2002.
- Peña, I. (2002). *Intellectual capital and business start-up success*. *Journal of Intellectual Capital*, v. 3, n. 2, p. 180–198.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W.. *Administração de pequenas empresas*. Trad. Maria Lúcia G.L. Rosa e Sidney Stancatti; Revisão técnica Roberto Luís MargathoGlingani. São Paulo: Makron Books, 1997.
- Porter, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- _____, M. E. *Estratégia competitiva*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- _____, M. E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.
- _____, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- _____, M. E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Savitz, A. W. *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- Schmidt, R. A. S.. *Estratégias de gestão aplicadas as pequenas e médias empresas importadoras com enfoque na gestão contábil gerencial*. XXX Congresso Internacional de Administração: Conhecimento a alavancagem do futuro - Ponta Grossa, PR, Brasil, 25 a 29 de Setembro de 2017. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2017/selecionados.php>>. Acesso em: 01/11/2017.
- SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Ferramenta: análise Swot*. Estratégia de gestão. Disponível em: < [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/ Anexos/ME_Analise -Swot.PDF](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF)>. Acesso em: 01/11/2017.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. *Administração*. 5. Ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.
- Sun Tzu. *A arte da guerra*. São Paulo: Pensamento, 1995.
- Yanaze, M. H. *Gestão de marketing comunicação*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 2001.