



Mayo 2019 - ISSN: 1696-8352

## COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DE EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS DOS MUNICÍPIOS PANAMBI E CONDOR-RS

**Elisangela Gelatti<sup>1</sup>**

UFSM- elisangelagelatti@hotmail.com

**Maiara Thaís Tolfo Gabbi<sup>2</sup>**

UFSM- maiaratolfo@gmail.com.

**Daniel Arruda Coronel<sup>3</sup>**

UFSM- daniel.coronel@uol.com.br

**Angélica Cristina Rhoden<sup>4</sup>**

UFSM- daniel.coronel@uol.com.br

**Nilson Luiz Costa<sup>5</sup>**

UFSM- nilson.costa@ufsm.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Elisangela Gelatti, Maiara Thaís Tolfo Gabbi, Daniel Arruda Coronel, Angélica Cristina Rhoden y Nilson Luiz Costa (2019): “Competitividade sistêmica de empresas agroindustriais dos municípios Panambi e Condor-RS”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/empresas-agroindustriais.html>

**Resumo:** O presente estudo objetivou identificar e analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas pequenas, médias e grandes empresas, representativas do segmento agroindustrial metal-mecânico dos municípios de Panambi e Condor-RS, no mercado em que atuam. Neste sentido, utilizou-se da técnica de estudo de caso, com análises descritivas de caráter qualitativo e quantitativo. Os resultados encontrados permitem afirmar que os fatores determinantes da competitividade das empresas pesquisadas do segmento agroindustrial metal- mecânico de Panambi e Condor-RS e suas estratégias estão diretamente associados aos investimentos em gestão empresarial, tecnológicos e inovação de processos em seus produtos e qualidade do produto. As empresas pesquisadas acompanham todo o processo de sua produção, desde aquisição da matéria-prima, fornecedores, comercialização e pós-venda. Assim, a qualidade torna-se um dos principais fatores que favorece a vantagem competitiva destas empresas, que têm como principal estratégia oferecer produtos de qualidade, a partir do consumo de insumos e matérias-primas de qualidade, fornecedores de confiança que respeitam prazos e volumes de entregas e uma comercialização eficiente com responsabilidade em seus atendimentos, buscando atender às necessidades e exigências dos clientes. A vantagem competitiva das empresas para sua competição mundial está na importância do associativismo, ou seja, no Arranjo Produtivo Local Pós-Colheita Panambi e Condor-RS, por meio do

<sup>1</sup>Discente do Programa de Pós-Graduação em Economia e Desenvolvimento, UFSM e Bolsista de Mestrado da CAPES.

<sup>2</sup>Discente do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, UFSM e Bolsista de Mestrado da CAPES.

<sup>3</sup>Docente do Programa de Pós-Graduação de Economia e Desenvolvimento e do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, UFSM e Bolsista de Produtividade do CNPq.

<sup>4</sup>Discente do Programa de Pós-Graduação Extensão Rural, UFSM.

<sup>5</sup>Docente do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, UFSM.

qual elas se beneficiam de matéria-prima de qualidade, redução dos custos em logística, agregando mais qualidade e valor aos seus produtos em relação aos concorrentes.

**Palavras-chave:** Competitividade. Empresas Agroindustriais. Estratégias. Inovação. Qualidade.

**Resumen:** El presente estudio objetivó identificar y analizar las estrategias competitivas utilizadas por las pequeñas, medianas y grandes empresas, representativas del segmento agroindustrial metal-mecánico de los municipios de Panambi y Condor-RS, en el mercado en que actúan. En este sentido, se utilizó de la técnica de estudio de caso, con análisis descriptivos de carácter cualitativo y cuantitativo. Los resultados encontrados permiten afirmar que los factores determinantes de la competitividad de las empresas investigadas del segmento agroindustrial metal-mecánico de Panambi y Condor-RS y sus estrategias están directamente asociados a las inversiones en gestión empresarial, tecnológica e innovación de procesos en sus productos y calidad del producto. Las empresas encuestadas acompañan todo el proceso de su producción, desde la adquisición de la materia prima, proveedores, comercialización y posventa. Así, la calidad se convierte en uno de los principales factores que favorece la ventaja competitiva de estas empresas, que tienen como principal estrategia ofrecer productos de calidad, a partir del consumo de insumos y materias primas de calidad, proveedores de confianza que respetan plazos y volúmenes de entregas y una comercialización eficiente con responsabilidad en sus atendimientos, buscando atender las necesidades y exigencias de los clientes. La ventaja competitiva de las empresas para su competencia mundial está en la importancia del asociativismo, o sea, en el Arreglo Productivo Local Post-Cosecha Panambi y Condor-RS, por medio del cual ellas se benefician de materia prima de calidad, reducción de los costos en logística, agregando más calidad y valor a sus productos en relación a los competidores.

**Palabras clave:** Competitividad. Empresas Agroindustriales. Estrategia. La innovación. Calidad.

## **SYSTEMIC COMPETITIVENESS OF AGRO-INDUSTRIAL COMPANIES OF THE MUNICIPALITIES OF PANAMBI AND CONDOR-RS**

**Abstract:** The present study aimed to identify and analyze the competitive strategies used by the small, medium and large companies, representative of the metal-mechanical agro-industrial segment of the municipalities of Panambi and Condor-RS, in the trade in which they act. In this sense, we used the technique of case study, with descriptive analysis of qualitative and quantitative character. The results found allow affirming that the determinant factors of competitiveness of the researched companies of the metal-mechanical agro-industrial segment of Panambi and Condor-RS and their strategies are directly associated with the investments in business management, technological investments and innovation of processes in their products and product quality. The companies researched follow the whole process of their production, since the acquisition of raw material, suppliers, commercialization and after-sale. Thus, the quality becomes one of the main factors that favors the competitive advantage of these companies, as the main strategy to offer products of quality, from the consumption of inputs and raw material of quality, reliable suppliers that respect deadlines and volumes of deliveries and an efficient commercialization with responsibility with their services seeking to meet the necessities and demand of the clients. The competitive advantage of the companies for their world competition is in the importance of the associativism, that is, in the Local Post-Harvest Productive Arrangement Panambi and Condor-RS, where the same benefit themselves of raw material of quality, reduction of the costs in logistics, aggregating more quality and value in their products in relation to the competitors.

**Keywords:** Competitiveness. Agro-industrial Companies. Strategy. Innovation. Quality.

**JEL:** M21, L15, L21, L25.

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas atuantes no setor agroindustrial, as quais são responsáveis pela produção de implementos e equipamentos para recebimento, beneficiamento e armazenagem da produção agrícola, têm-se destacado ao longo dos anos, na economia brasileira, principalmente como importantes agentes na geração de divisas, empregos e indução de inovações tecnológicas.

Os municípios de Panambi e Condor, localizados no Estado do Rio Grande do Sul, possuem juntos a maior concentração de empresas fabricantes deste segmento, uma gama de empresas, dos mais variados portes, que atendem às mais distantes regiões agrícolas do Brasil, assim como de outros países. Muitas destas são reconhecidas mundialmente no mercado, exportando grande parte dos seus produtos e serviços para o Mercado Comum do Sul (Mercosul), além de contribuir para a geração de empregos, não só com a contratação local, mas também de outras regiões (GRACIOLI, 2012).

Ao integrar-se na dinâmica deste setor agroindustrial, as empresas são pressionadas a fabricar novos e melhores produtos tecnológicos, a fim de aumentar a sua competitividade e eficiência no mercado, uma vez que este setor é altamente competitivo, e os consumidores estão tornando-se cada vez mais exigentes. Assim, o presente estudo tem como objetivo identificar e analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas pequenas, médias e grandes empresas, representativas do segmento agroindustrial metal-mecânico dos municípios de Panambi e Condor-RS no mercado em que atuam.

A relevância deste estudo está associada à necessidade de compreender a dinâmica de atuação destas empresas agroindustriais nos municípios de Panambi e Condor-RS, como elas são ou se tornam competitivas e de que forma elas se organizam ou realizam as suas estratégias no mercado global, devido ao atual momento dos avanços tecnológicos, abertura de novas fronteiras agrícolas e à inserção do setor do agronegócio brasileiro ao comércio internacional, o qual precisa, cada vez mais, de tecnologia e inovação para poder atingir melhores resultados e eficiência em sua produção. Neste sentido, a pesquisa pode contribuir para a discussão em torno de políticas de incentivos ao fomento da inovação tecnológica e de apoio à competitividade do setor agroindustrial em âmbito do desenvolvimento regional ou global.

O enfoque apresentado neste estudo é o da competitividade sistêmica, que considera diferentes fatores como determinantes da vantagem competitiva para empresas e organizações. Desta forma, o presente estudo está dividido em cinco seções, sendo esta a introdutória, seguida pela fundamentação teórica, onde estão descritas as teorias em torno do tema competitividade. Na seção três, encontra-se a metodologia. Na seção quatro, os dados são analisados e discutidos e, por fim, apresentam-se as conclusões do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**

A competitividade reflete a habilidade das empresas em obter sucesso ao se destacar da concorrência, na medida em que vão conquistando a maior parcela possível do mercado, através da renda limitada de seus consumidores. A competitividade pode ser considerada como resultado da competência de uma empresa ou organização em manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado, de maneira produtiva, inteligente e eficiente sobre a concorrência. Este resultado pode estar associado a um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à

empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação nos mercados, por meio da conquista e manutenção de clientes previamente selecionados (TOLEDO; AMIGO, 1999).

Em uma situação concorrencial, as firmas escolhem estratégias competitivas em função de suas expectativas quanto às que lhe pareçam ser as mais eficientes. No entanto, só posteriormente, após executadas, é possível identificar pelo mercado se estas escolhas foram corretas ou erradas (KUPFER, 1992). Neste contexto, é necessário que as empresas avaliem seus pontos fortes e fracos quanto à atual situação concorrencial, identificando e planejando o que deve ser feito para melhorar o relacionamento com os seus clientes e na qualidade de seus produtos.

As estratégias competitivas têm a finalidade de fazer as empresas se destacarem e se diferenciarem de seus concorrentes, conquistando vantagens competitivas, atraindo e conquistando a fidelidade dos clientes e fortalecendo, assim, a sua posição no mercado. Portanto torna-se importante que as empresas adotem estratégias que possam mantê-las em posição de competição no mercado para não serem eliminadas (BERTAGILIA, 2009).

Entre as diversas estratégias competitivas, destaca-se a de diferenciação. Esta consiste em diferenciar serviços ou produtos, proporcionando uma exclusividade ao seu cliente, capaz de satisfazer suas necessidades e desejos, ou seja, oferecer ao cliente o produto que ele deseja, de forma diferenciada dos concorrentes, com mais qualidade ou maior tecnologia, entre outras particularidades. Nesta estratégia, a empresa deve procurar ser única no mercado, diferenciando-se em dimensões que são valorizadas pelo comprador, procurando obter um produto no qual o consumidor está disposto a pagar um preço prêmio que supere seu custo de fabricação (BINDER, 2003).

A estratégia de diferenciação significará fonte de vantagem competitiva se a empresa conseguir maior lealdade dos compradores para uma marca ou modelo de um produto, para que possam estar dispostos a pagar a mais por isso. Entretanto, se os compradores observarem pouco valor na distinção do produto, ou se a diferenciação puder ser facilmente copiada pelos concorrentes, a estratégia não será bem-sucedida (OLIVO, 2010).

Uma vantagem competitiva é alcançada quando a organização se utiliza de maneira eficiente e eficaz de diversos fatores estratégicos, obtendo resultados positivos para o longo prazo (ARAÚJO, 2009). São inúmeros fatores determinantes da competitividade. Assim, os seguintes destacam-se como os principais: inovação, qualidade, recursos humanos, produtividade, cooperação, vantagens locais e fornecedores.

A inovação é um dos principais fatores que contribuem para a competitividade das empresas, visto que é possível produzir de maneira diferente, incorporando novas técnicas de produção e organização industrial, onde as empresas que possuem melhor desempenho competitivo são aquelas que obtêm lideranças tecnológicas, associadas com economias de escala ou com alto grau de diferenciação de produtos (SCHUMPETER, 1985; LOPES et al, 2005).

É através da inovação que as empresas conseguem se diferenciar das demais, seja pela introdução de novos produtos para capturar mercados ou por novos processos para garantir economia de tempo e maior produtividade perante os recursos disponíveis (PORTER, 1989).

Destaca-se também a qualidade como uma estratégia essencial para as organizações que buscam competitividade e fidelidade dos clientes, pois é com ela que se consegue atender às exigências dos clientes e do mercado (VALVERDE, 2007). É com o condicionante da qualidade que as empresas conseguem transmitir ou repassar aos seus consumidores produtos de bens e serviços, isentos de erro e\ou problemas, totalmente seguros. Ou ainda, estes estão padronizados conforme as exigências, sendo produtos projetados e fabricados para executar apropriadamente a função designada, sem erros ou prejuízos aos seus clientes (VALVERDE, 2007).

A produtividade é outro fator capaz de influenciar a competitividade e ocorre através da maior eficiência e eficácia na produção de bens e serviços num período mais curto de tempo, de modo mais simples, mais racional, com menos esforço, trazendo satisfação a todas as partes interessadas (GRONROOS; OJASAL, 2004).

A gestão controla todos os setores da empresa, onde, alinhado com outras ferramentas, estas podem possibilitar e ampliar a produtividade, gerando melhores resultados para a empresa de modo geral. Na gestão de pessoas, destaca-se a importância dos treinamentos e as capacitações dos colaboradores nas empresas, pois clientes gostam de lidar com pessoas que conheçam o negócio e que estejam capacitadas a resolver problemas quando eles aparecem, da mesma forma dentro da produção, elevando seus rendimentos e reduzindo custos, produzindo mais em menos tempo (ROBBINS, 2006). É o treinamento que pode melhorar as aptidões de um colaborador em torno de suas habilidades técnicas, interpessoais e para solucionar problemas.

As empresas devem buscar e identificar fornecedores que lhe proporcionem um diferencial em seu fornecimento, formando, assim, parcerias e até mesmo exclusividade. Conforme Neves (2016, p. 82), “com bons fornecedores, competitivos no nível mundial, as empresas têm mais chances de serem competitivas”. Assim, as empresas competitivas são aquelas que se relacionam com fornecedores competitivos, através de matérias-primas de qualidade.

Além destes importantes fatores competitivos, pode ocorrer cooperação entre empresas, tanto rivais como as parceiras de serviço, as quais buscam conjuntamente alcançar a competitividade no mercado nacional e internacional. Assim, com o associativismo ou com a criação de Arranjos Produtivos Locais, apresentam-se como uma boa opção para expandir suas fronteiras nos negócios, com maior competitividade mediante a agregação de valor aos produtos, criação de inovação e desenvolvimento produtivo, permitindo a todos os envolvidos participar do crescimento e atuarem no mercado.

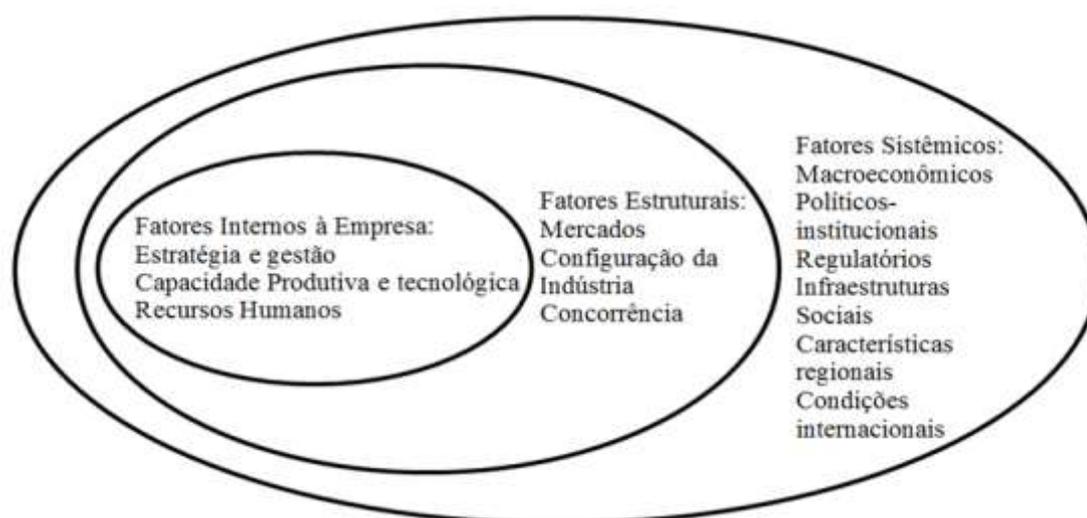
Destaca-se a compreensão dos fatores que explicam a capacidade competitiva das empresas, os quais são essenciais para o desenvolvimento, em âmbito econômico local e\ou global, visto que é através da competitividade que se alcança maior rentabilidade, possibilitando que as empresas diferenciam-se dos concorrentes, posicionando-se adequadamente no novo sistema de valor exigido pelos clientes, obtendo maiores rentabilidades, destacando-se no mercado, podendo cada vez mais contribuir com a criação de novos postos de trabalhos, difusão de inovações, entre outros benefícios.

Destaca-se ainda que o desempenho competitivo empresarial é influenciado pelos fatores situados fora e dentro do âmbito das empresas e de sua estrutura industrial. Neste sentido, a

competitividade pode ser analisada pela ótica sistêmica, tornando-a mais abrangente. Estes fatores estão atrelados a aspectos macroeconômicos, institucionais, políticos, socioeconômicos ligados aos mercados nacionais e internacionais, os quais foram explorados e detalhados nos estudos dos principais autores Coutinho e Ferraz (1993; 2002), em um modelo de competitividade sistêmica.

## 2.2 MODELO DE COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DE COUTINHO E FERRAZ

O Modelo da Competitividade Sistêmica de Coutinho e Ferraz (Figura 1) destaca-se nos estudos sobre competitividade empresarial, pois é composto por três fatores capazes de determinar a competitividade de uma empresa e identificar os principais elementos que a levam a tornar-se competitiva entre as demais. Estes são fatores internos da competitividade empresarial, fatores estruturais da competitividade empresarial e os fatores sistêmicos da competitividade empresarial (COUTINHO; FERRAZ, 2002).



**Figura 1**-Fatores determinantes da competitividade sistêmica

Fonte: Coutinho e Ferraz (1993, p. 19)

Os fatores internos da competitividade empresarial são aqueles que estão inseridos na tomada de decisão da empresa, ou seja, os que podem ser controlados pelas empresas. Referem-se às estratégias por elas adotadas para manterem-se e/ou ampliarem as vantagens competitivas que as diferenciam de seus concorrentes (MATTOS, 2012). Conforme Neto (2011, p. 25), nos fatores internos, “a empresa detém controle total ou influência fortemente seu desempenho, agindo de forma intensa em gestão competitiva, capacidade inovativa, capacidade produtiva e recursos humanos”.

Os fatores internos empresariais corroboram com a ampliação da capacidade produtiva da empresa, pois podem ser usados como estratégia para manter ou melhorar sua posição competitiva optando por inovações em processos, ampliando a capacidade instalada e melhorando sua produtividade e qualidade.

Destacam-se como as principais variáveis dos fatores internos de competitividade empresarial: capacidade gerencial, recursos financeiros, estratégias, recursos humanos, capacitação tecnológica, qualidade de produtos e serviço agregados, máquinas e equipamentos, inovação,

capacidade de adaptação a mudanças, capacidade de cooperação, relacionamentos com fornecedores, clientes concorrentes, entre outras (MATTOS, 2012).

Já os fatores estruturais da competitividade empresarial estão relacionados ao mercado em que a empresa está inserida. São os fatores que não podem ser inteiramente controlados pela empresa e que caracterizam o ambiente competitivo no qual está se insere (COUTINHO; FERRAZ, 1993).

Os fatores estruturais consistem no ambiente de atuação mais direta e cotidiana da empresa, sua estrutura define como será estabelecida a relação entre as empresas, os consumidores, concorrentes e o Estado (MATTOS, 2012). Deste modo, os fatores estruturais da competitividade empresarial são o próprio mercado, a configuração da indústria, o regime de incentivos e regulamentação da concorrência.

Por último, os fatores sistêmicos da competitividade empresarial são compostos por variáveis macroeconômicas, político-institucionais, legais regulatórias, infraestruturais, sociais e características regionais e condições internacionais, sobre os quais a empresa possui pouco ou nenhum poder de intervenção (OLIVO, 2012). Estes fatores são externos à empresa e representam as características gerais do sistema econômico.

O sucesso competitivo, a partir do conjunto destes fatores, passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça para obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos seus concorrentes, ou seja, das demais empresas que atuam no mesmo mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1993).

É importante ressaltar que o modelo de competitividade sistêmico de Coutinho e Ferraz (1995) foi adaptado à realidade brasileira, permitindo uma análise com maior acuidade das regiões do país no que concerne a aspectos concorrenciais (MACEDO et al, 2010).

### **3 METODOLOGIA**

A natureza da pesquisa é de caráter quantitativo e qualitativo. Utilizam-se os métodos qualitativos e quantitativos juntos, visando à eliminação dos pontos fracos de cada método e à potencialização dos pontos fortes (ARAÚJO, 2009).

A pesquisa é descritiva, pois descreve as características de determinada população/fenômeno. Ou seja, o estudo buscou descrever as estratégias competitivas sistêmicas de pequenas, médias e grandes empresas do segmento agroindustrial metal mecânico de Panambi e Condor-RS. Ainda, neste tipo de pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles (GERHARD; SILVEIRA, 2009).

A classificação quanto à técnica de coleta de dados deu-se através da realização de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e questionário. A pesquisa bibliográfica baseou-se na literatura de livros, teses e dissertações, com os conceitos necessários para fundamentar conceitual e teoricamente o estudo sobre a competitividade. Destaca-se que uma pesquisa bibliográfica não é só mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema

sobre novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A técnica de coleta de dados ocorreu através de um questionário, o qual é um importante instrumento, pois permite alcançar um maior número de pessoas, de uma forma mais econômica, e a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado (OLIVEIRA, 2011).

A estrutura do questionário ficou em quatro seções: i) Identificação das Empresas; ii) Produção, Mercados e Emprego; iii) Inovação, Cooperação E Aprendizado; e iv) Estrutura, Governança e Vantagens Associadas ao Ambiente Local. Em linhas gerais, na primeira seção do questionário – Identificação das Empresas –, as questões buscaram saber os seguintes itens: posição do entrevistado na empresa; capacidade instalada; empregos diretos gerados; e principais objetivos e/ou dificuldades enfrentadas pela empresa. Na segunda – Produção, Mercados e Emprego – a saber: escolaridade do pessoal ocupado (situação atual), principais áreas em que a empresa tem realizado treinamento; fatores determinantes para manter a capacidade competitiva na principal linha de produto; capacidade ociosa nos últimos três anos e a razão para a existência desta capacidade ociosa; lucro e custos produção; principais critérios de seleção de fornecedores; fatores que mais influenciam o preço dos produtos; fatores que favorecem a inserção da empresa nos mercados local, nacional e/ou externo; logística; e desempenho quanto à evolução das empresas: margem de lucro; volume de vendas; custos de produção dos principais produtos; participação de sua empresa no mercado; e número de empregados.

Na terceira seção do questionário – inovação, cooperação e aprendizado – as questões buscaram saber sobre ações empresariais das empresas nos últimos cinco anos, como introdução de inovações em produto, processo e realização de mudanças organizacionais; tipos de atividades inovativas desenvolvidas; e importância do impacto resultante da introdução de inovações introduzidas. Por fim, na última seção -Estrutura, Governança e Vantagens Associadas ao Ambiente Local- a saber: principais vantagens que as empresas têm por estarem localizadas no APL Pós-Colheita Panambi-Condor; investigação das políticas públicas que poderiam contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas; acesso e utilização de curto ou longo prazo (capital de giro, investimento); e os principais obstáculos que limitam o acesso da empresa às fontes de financiamento.

As questões foram elaboradas na forma dicotômica, múltipla escolha, abertas e em escala de Likert. Para as questões de escala Likert, foram utilizadas quatro opções de respostas: estendendo-se de 0 para sem importância, 1 para baixa importância, 2 para importante, e 3 para muito importante. Destaca-se que as questões levantadas possibilitaram especular sobre o ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, suas estratégias e seus desempenho no mercado.

A coleta de dados iniciou com a identificação do universo, realizando uma busca nos municípios de Panambi e Condor-RS, a fim de identificar pequenas, médias e grandes empresas do setor de insumos para a produção agropecuária. Na pesquisa de campo, foram identificadas 80 empresas que atuam neste setor, porém foram escolhidas 25 empresas, do ramo de atuação

agroindustrial metalúrgico e eletrônico, para padronizar ou obter uma similaridade da população de empresas. Todas foram contatadas para responder ao questionário. Destas, apenas 13 empresas o responderam. Sobre as demais, descartaram a possibilidade de participar da pesquisa por não abrir informações para nenhum tipo de pesquisa acadêmica e ainda por outros motivos empresariais.

Assim, a técnica de amostragem neste estudo pode ser definida como tipo não probabilística, devido ao número pequeno de empresas participantes da pesquisa em relação ao total. Conforme Oliveira et al (2012, p.16), “amostras não probabilísticas são muitas vezes empregadas em trabalhos estatísticos, por simplicidade ou por impossibilidade de se obterem amostras probabilísticas, como seria desejável”. Deste modo, a forma de amostra não probabilística foi definida como conveniência, pois, embora se tenha possibilidades de atingir toda a população, utilizou-se amostra que esteja prontamente acessível.

Os dados obtidos a partir dos questionários foram classificados e codificados por meio de uma tabela elaborada para facilitar a observação e proporcionar diagnóstico de conclusões mais apuradas assim como também para não expor nenhum nome ou informações da empresa acordado perante o termo de responsabilidade. Para auxiliar na análise dos resultados auferidos, foi utilizada o software *Microsoft Excel*.

O presente estudo envolveu tanto o tratamento de dados qualitativo como quantitativo. No tratamento dos dados qualitativo, foram utilizadas a técnica de análise descritiva e o método indutivo a fim de analisar todo o processo dos dados coletados pelo questionário, com o objetivo de interpretá-los de forma objetiva, sistemática, numa visão sistêmica.

Para os dados quantitativos, foi escolhida a técnica de análise de dados estatística descritiva e indicadores para calcular o desempenho e o grau de importância da competitividade sistêmica das empresas do segmento agroindustrial metal-mecânico de Panambi e Condor-RS classificadas como pequenas, médias e grandes. Também estes índices são utilizados para analisar a competitividade sistêmica entre o conjunto de todas as empresas pesquisadas.

Os indicadores foram expressos na forma de índices, para analisar as respostas de algumas questões do questionário que envolvem aspectos de ordem tecnológica, de cooperação e aprendizagem, de avaliação de qualidade do produto, vantagens associadas ao local e evolução de aspectos competitivos e necessidades de políticas públicas na região.

Os índices são baseados no estudo de Mattos (2012), utilizados para os itens dos questionários que apresentam respostas na escala dicotômica (1) e multicotômica (2). As fórmulas dos cálculos são:

$$\text{Índice} = \frac{(\text{não desenvolveu} * 0) + (\text{desenvolveu} * 1)}{N^{\circ} \text{ de entrevistados}} \quad (1)$$

$$\text{Índice} = \frac{(\text{alta impot.} * 1) + (\text{média impot.} * 0,6) + (\text{baixa impot.} * 0,3) + (\text{sem impot.} * 0)}{N^{\circ} \text{ de entrevistados}} \quad (2)$$

Os índices assumem valores entre 0 (zero) e 1 (um). Assim, quanto mais próximo de 1 (um), mais intenso ou importante foi considerado o indicador, da mesma forma que, ao aproximar-se de 0 (zero), revela indiferença ou ausência. Na interpretação dos indicadores, valores abaixo de 0,40 foram considerados baixos, entre 0,40 e 0,69 intermediários, e valores acima 0,70, altos.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 ANÁLISE DOS ASPECTOS SISTÊMICOS DA COMPETITIVIDADE DAS PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS DOS MUNICÍPIOS DE PANAMBI E CONDOR-RS**

As empresas que participaram no estudo foram classificadas como pequenas, médias e grandes. Para fins de classificação, considerou-se a indicada pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016), onde empresas de pequeno porte são as que possuem de 20 a 99 empregados; empresas de médio porte possuem de 100 a 499 empregados e de grande porte possuem mais de 500 empregados. Seguindo esta classificação, as 13 empresas agroindustriais pesquisadas em Panambi e Condor-RS foram assim consideradas: 7 empresas de pequeno porte (53,8% da amostra), 2 de médio porte (15,5% da amostra) e 4 de grande porte (30,7% da amostra).

Todas as empresas, independentemente de sua classificação, em maior ou menor grau, são importantes para a economia de um país, sobretudo porque contribuem para a geração de empregos e renda. Deste modo, juntas, as empresas analisadas geram mais de 4750 empregos e contribuem para a geração de renda, desenvolvimento e fortalecimento dos demais setores dos municípios. Em média, as empresas pesquisadas possuem 37 anos e 5 meses de fundação. Todas as empresas possuem mais de 4 anos de atuação.

Ressalta-se que os questionários foram respondidos por pessoas que ocupam posições estratégicas (proprietários, sócios, diretores, gerentes, supervisores e engenheiros). Este fato qualifica os dados coletados, pois os respondentes possuem conhecimento no setor em que atuam.

#### **4.1.1 Análise dos fatores internos da competitividade empresarial**

Os fatores internos da competitividade das empresas envolvem importantes decisões estratégicas. Em relação às empresas do segmento agroindustrial pesquisadas, dentre seus principais objetivos, em ordem de preferência, observam-se que as pequenas empresas buscam aumentar o tamanho da empresa (expandir), fundamentando planos de expansão no futuro, seguindo pelos objetivos de aumentar o volume de vendas e maximizar os lucros. Considerando estes objetivos, no contexto dos participantes, as empresas de pequeno porte privilegiam estratégias para aumentar as parcelas de mercado por meio do aumento no volume de vendas. Buscam ampliar seus negócios no curto prazo para obter maiores lucros e com isso esperam ter condições de investir na expansão da capacidade instalada.

Para as empresas de médio porte, o principal objetivo é aumentar o volume de vendas, indicando que elas possuem o mesmo objetivo, a fim de aumentar o volume de suas vendas almejando alcançar maiores parcelas no mercado em que atuam. Já as empresas de grande porte pesquisadas têm o objetivo de aumentar o volume de suas vendas e maximizar o lucro, evidenciando a estratégia de aumentar as parcelas de mercado através do aumento de suas vendas e buscar pela estabilidade entre as concorrentes, assim conseguindo maximizar seus lucros a fim de se tornarem líderes no mercado.

No fator interno, sobre os recursos humanos, são destacados na pesquisa dois quesitos: escolaridade e qualificação. Foi possível identificar que as empresas possuem, em seu quadro funcional, pessoas com cursos superiores completos e pós-graduação, evidenciando a importância atribuída à formação acadêmica. Destaca-se que a qualificação da mão de obra é uma prática que vem se tornando uma necessidade para as empresas que buscam vantagens competitivas em relação a suas concorrentes (DOMENICO, 2015).

Todas as empresas pesquisadas investem em treinamentos e capacitação de seus colaboradores. Identificou-se que as empresas de pequeno porte demonstram a preocupação com a competitividade através da oferta de produtos com melhor qualidade, uma vez que as principais áreas de treinamento são desenvolvimento de novos processos, qualidade e produtividade, operação de máquinas e equipamentos, gestão empresarial e vendas/marketing.

As principais áreas de treinamento indicadas pelas empresas de médio porte são vendas e marketing, desenvolvimento de novos processos, qualidade e produtividade, operações de máquinas e equipamentos, informática e computação, qualidade, produtividade e desenvolvimento de novos processos. Para estas, os treinamentos contribuem para qualificar a mão de obra e aumentar a produtividade do trabalho.

Quanto às principais áreas de treinamento indicadas pelas empresas de grande porte, cita-se: qualidade e produtividade, tecnologias de produção, desenvolvimento de novos produtos, vendas e marketing. Assim, percebe-se que estas empresas buscam manter seus colaboradores atualizados, investindo principalmente em vendas e marketing, e que é de importância estratégica investir para que conquistem os seus objetivos de almejar a maximização de lucros através das vendas.

Destaca-se que todas as empresas pesquisadas, pequenas, médias e grandes, buscam o cumprimento de obrigações trabalhistas em questões de segurança e medicina do trabalho e operações de máquinas e equipamentos, demonstrando o desejo de melhorar a qualidade de seus processos e produtos, garantindo a devida segurança ao trabalhador, contribuindo para a redução de riscos à saúde e promovendo o bem-estar dos seus colaboradores, além do cumprimento das legislações.

A estratégia de investir em treinamentos e capacitações de seus colaboradores contribui para o desempenho geral da indústria e fortalece a empresa a fim de obter vantagens competitivas sobre as demais que, por eventuais circunstâncias, não investem nestes fatores.

A inovação é um fator importante para garantir competitividade das empresas, atribuindo diferenciais em seus produtos, podendo torná-los únicos e proporcionar maiores benefícios aos consumidores. Assim, quanto às ações de introdução de inovações das empresas pesquisadas nos

últimos cinco anos (2012-2017), estas foram analisadas em três quesitos, como inovações realizadas em produtos, processos de produção e estrutura organizacional (Tabela 1).

O primeiro quesito, inovações realizadas em produtos, conforme a escala utilizada de 0,00 a 1,00, observou-se que as empresas de pequeno, médio e grande porte pesquisadas no item produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado, assumiu o valor do índice de (0,86), (1,00) e (0,75), respectivamente, considerado alto, onde as empresas estão buscando realizar inovações em seus produtos para tornarem-se competitivas no mercado junto com as concorrentes.

Já nos itens inovações em produto novo para o mercado nacional e inovações em produto novo para o mercado internacional, os índices das pequenas empresas foram relativamente baixos (0,43 e 0,14), indicando baixa inovação de produto. Para as médias (0,50 e 0,00) e grandes empresas (0,50 e 0,25), os índices também foram baixos. Evidencia-se que, entre as empresas pesquisadas, algumas estão produzindo exclusividades, porém, para o mercado internacional, não vem ocorrendo com frequência devido aos resultados apresentados pelos índices.

Estes resultados encontrados caracterizam as estratégias das empresas como seguidores, ou seja, produzem e inovam produtos já lançados e/ou comercializados por outras empresas. Neste sentido, estratégia de seguidor é verificada nas ocasiões em que as empresas alinham as suas decisões às dos concorrentes (KOTLER, 2006). A falta de capacidade para realizar investimentos em inovação pode explicar esta situação, pois a inovação, geralmente, requer altos investimentos de longo prazo (KOTLER, 2006).

No segundo quesito, inovações realizadas em processos de produção (Tabela 1), para o item processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor, todas as empresas apresentaram elevados índices, demonstrando que elas buscam seguir as tendências do mercado, melhorando seus processos para conquistar melhores resultados na produtividade.

**Tabela 1-** Ações de introdução de inovações das empresas pesquisadas nos últimos cinco anos (2012-2017)

Inovações	Itens	Índice		
		Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas
I - Realizadas em produtos	Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado.	0,86	1,00	0,75
	Produto novo para o mercado nacional.	0,43	0,50	0,50
	Produto novo para o mercado internacional.	0,14	0,00	0,25
II - Realizadas em processos de produção	Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor.	0,86	1,00	1,00
	Processos tecnológicos novos para o setor de atuação.	0,29	0,50	0,25
III - Realizadas na estrutura organizacional	Implementação de técnicas avançadas de gestão.	0,71	0,50	1,00
	Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional.	0,71	1,00	1,00
	Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização.	0,29	0,50	0,75
	Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO).	0,14	0,00	0,50

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

Já para o item realização de inovações em processos tecnológicos novos para o setor de atuação, as pequenas e grandes empresas apresentaram um índice de (0,29) e (0,25), respectivamente, baixo, indicando que realizam pouco ou nenhum processo inovador no setor de atuação, mas procuram se manter atualizadas pelos processos disponíveis nos mercados. Já as médias empresas apresentaram um índice médio de (0,50), indicando que, além de se manterem atualizadas pelos processos disponíveis nos mercados, oferecem processos novos para seus clientes a fim de melhorar a linha de seus produtos e modo de produção.

Destaca-se que a inovação em processos é o foco principal das estratégias destas empresas, visto que todas realizam treinamento para seus colaboradores nesta área. Esta ação é relevante para a compreensão da competitividade da empresa, pois, melhorando processos, torna-se possível a obtenção de ganhos de produtividade, que tendem a refletir-se em menores custos de produção, padronização e qualidade.

Por fim, no terceiro quesito, em relação às ações de introdução de inovações das empresas pesquisadas realizadas nos últimos cinco anos (2012-2017) na estrutura organizacional (Tabela 1), nos itens de implementação de técnicas avançadas de gestão e implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional, todas as empresas pesquisadas apresentaram índices altos, evidenciando o cuidado que elas possuem quanto à gestão, reconhecendo a importância destes aspectos para o auxílio de suas tomadas de decisões, além de ser uma importante estratégia competitiva para impulsionar o crescimento de suas vendas.

No item implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO), observa-se que os índices para as pequenas (0,14) e médias (0,00) empresas foram baixos, indicando que a certificação não é um fator considerado importante para a competitividade destas empresas, ou por já possuírem certificação ISO, ou ainda por este já fazer parte da sua rotina, considerando que muitas das empresas dos municípios possuem esta certificação. No entanto, para as grandes empresas, o índice foi de (0,50), considerado de média importância, o que sugere que a certificação não é um fator principal para a competitividade das empresas através da inovação, mas também não é descartada a sua exigência e seus benefícios.

#### **4.1.2 Análise dos fatores estruturais da competitividade empresarial**

Os fatores estruturais da competitividade abordam todos os aspectos do ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas. Então, ao investigar as empresas quanto à capacidade ociosa, a qual representa o quanto uma empresa poderia produzir a mais para atingir sua capacidade total de produção, identificou-se que, nas pequenas empresas pesquisadas, esse item ficou entre “15% a 30%”. Quanto ao motivo da capacidade ociosa das pequenas empresas, os empresários identificaram-no como crise econômica, falta de crédito oficial para o cliente, elevada concorrência de empresas, escassez de matéria-prima, impostos elevados e capital de giro, respectivamente.

Esses motivos elencados são os principais responsáveis pelas pequenas empresas não trabalharem em sua total capacidade. A elevada concorrência, na percepção das pequenas empresas, representa uma ameaça, pois reproduz um ambiente de competição que prejudica principalmente sua atuação no mercado em que atuam, dificultando o seu processo de expansão.

Quando questionados sobre qual a causa da capacidade ociosa, todas as empresas de médio e grande porte indicaram a crise econômica. Destaca-se que as empresas de médio porte ficaram entre “15% a 30%”, enquanto que o percentual das grandes empresas ficou entre “30% a 55%”, que são os reflexos da crise econômica iniciada em 2015.

Vale destacar que a falta de crédito ao cliente afeta as vendas das empresas, pois geralmente eles compram seus produtos através de financiamentos. Em geral, a burocracia dificulta o acesso ao crédito dos clientes, o que resulta na dificuldade de conseguir fechar contratos e prejudica todo o setor do agronegócio. A crise econômica contribuiu muito para a capacidade ociosa, pois reduziu o poder de compra dos clientes e insere-se um componente de incerteza nos negócios de longo prazo.

Estes fatores não são controlados pelas empresas, então estas devem estar preparadas para as eventuais crises econômicas ou para outros desafios, que, ao longo da trajetória de empresários, vêm surgindo, para que possam ter equilíbrio no mercado e através de estratégias competitivas para não acabar sendo excluídas do mercado.

Apesar das dificuldades empresariais, as empresas buscam expandir seus mercados e suas vendas. Desse modo, o principal destino dos produtos das pequenas empresas pesquisadas é o município, seguido pelas regiões do Brasil. Apenas duas empresas atuam no mercado internacional, fato identificador de que, independentemente do tamanho da empresa, é possível atuar no mercado internacional.

Os principais fatores que favorecem a inserção destas pequenas empresas no mercado local, nacional e/ou externo foram escolhidos como a qualidade do produto, o prazo de entrega, o acesso à assistência técnica. São atributos que as empresas têm percepção de que elevam a sua capacidade competitiva.

Já o destino dos produtos das médias e grandes empresas é o mercado internacional e nacional, identificando-se que ambas vêm se tornando cada vez mais competitivas e seus produtos, ganhando reconhecimento. Essa situação vai ao encontro dos principais fatores que favorecem a inserção de sua empresa nos mercados local, nacional e/ou externo, que foram escolhidos como preço competitivo, prazo de entrega, boa reputação no mercado e acesso à assistência técnica.

A reputação é importante para uma empresa que busca tornar-se competitiva e líder sobre suas concorrentes no mercado, uma vez que, no momento em que uma empresa toma atitudes oportunistas, acaba desfigurando ou “manchando” um setor negativamente. Então percebe-se que estes fatores que favorecem a inserção das empresas no mercado, associados com o *marketing*, a assistência técnica e o pós-vendas, contribuem para que se atinjam os objetivos das empresas de fidelizarem-se com os clientes a fim de tornar se referência no mercado e conseguir a estabilidade.

Além disso, a qualidade do produto permite à empresa conquistar uma boa reputação no mercado, contudo, deve estar associada com campanhas eficientes de *marketing*, disponibilidade em

oferta de serviços de atenção ao pós-vendas ou assistência técnica. Diante disso, é possível identificar que estas estratégias estão sendo utilizadas por estas empresas pesquisadas, pois atualmente são reconhecidas no mercado pelo zelo na qualidade de seus produtos e na atenção à assistência.

Ao avaliar a importância dos fatores determinantes para manter a capacidade competitiva na principal linha de produto das empresas pesquisadas do segmento agroindustrial de Panambi e Condor-RS (Tabela 2), foi possível evidenciar que os resultados dos índices reforçam que as todas as empresas pesquisadas estão atentas à qualidade, um elemento fundamental para a competitividade no mercado e, da mesma forma, identifica-se que a inovação é um fator-chave para a sua competitividade .

Nestes aspectos, por ordem de relevância para as empresas, foram considerados fatores decisivos para competitividade a capacidade de atendimento, a qualidade da mão de obra, a capacidade de introdução de novos produtos/processos, a qualidade da matéria-prima e outros insumos, a gestão da produção, a disponibilidade de matéria-prima (quantidade) e o nível tecnológico dos equipamentos, todos apresentando índices relevantes.

Nota-se que todos os atributos apresentaram índices relevantes (Tabela 2), demonstrando que as empresas buscam adotar estratégias de oferecer aos seus clientes produtos de qualidade com responsabilidade social e ambiental, observando as necessidades dos seus clientes e sendo cautelosos com a concorrência, acompanhando suas ações.

**Tabela 2-** Índices de importância atribuídos aos insumos para a competitividade das empresas na principal linha de produto

Fatores	Índices		
	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas
Atender exigências ambientais.	0,78	0,60	0,72
Atender exigências ISO.	0,10	0,30	0,72
Capacidade de atendimento (volume e prazo).	0,94	1,00	0,90
Capacidade de introdução de novos produtos/processos.	0,88	1,00	1,00
Custo da mão de obra.	0,65	0,60	1,00
Custo de transporte da matéria-prima e do produto final.	0,74	1,00	0,55
Disponibilidade de matéria-prima (quantidade).	0,74	1,00	0,72
Gestão da Produção.	0,82	1,00	0,90
Habilidade de negociação com os canais de distribuição.	0,61	0,60	0,82
Integração com centros de produção de tecnologias (universidades, centros de pesquisa).	0,58	0,30	0,72
Interação junto aos fornecedores de equipamentos e de insumos para aquisição de novos conhecimentos.	0,57	0,60	0,55
Nível tecnológico dos equipamentos.	0,77	1,00	1,00
Observar o que a concorrência está fazendo.	0,57	0,60	0,72
Qualidade da mão de obra.	0,94	1,00	0,90
Qualidade da matéria-prima e outros insumos.	0,82	1,00	0,82
Qualidade dos produtos.	1,00	1,00	0,90

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

Entretanto é importante destacar que, em relação aos fatores de integração com centros de produção de tecnologias (universidades, centros de pesquisa) (0,58 e 0,30) e a atender exigências ISO (0,10 e 0,30), foram apontados pelas pequenas e médias empresas, respectivamente, como de baixa importância, pelo fato de que elas ou não possuem certificações ISO, ou que estes fatores já fazem parte da rotina cotidiana das organizações, como já enfatizado. Ainda para as grandes empresas, quanto à interação junto aos fornecedores de equipamentos e de insumos para aquisição de novos conhecimentos (0,55) e custo de transporte da matéria-prima e do produto final (0,55), indicaram média importância, estimando que esta relação já faz parte da rotina da empresa.

Quanto à evolução do desempenho competitivo das empresas pesquisadas nos últimos cinco anos (2012-2017) (Tabela 3), identificou-se que, para as pequenas empresas, ocorreu um aumento dos custos de produção dos principais produtos (0,86), o que causou uma redução da margem de lucro das empresas (0,28), permanecendo seu quadro de funcionários estáveis. Quanto à participação das pequenas empresas no mercado (0,85) e a evolução do volume de vendas (0,71), os índices indicam que aumentou. Deste modo, as empresas estão trabalhando na direção de seus objetivos para aumentar suas vendas principalmente, mas, devido ao aumento no custo da produção, elas reduziram suas margens de lucro para sustentar o aumento das vendas e da parcela de mercado, para, no longo prazo, expandir suas estruturas.

**Tabela 3-** Desempenho competitivo das empresas no período de 2012-2017

Desempenho	Índices		
	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas
Os custos de produção dos principais produtos	0,86	1,00	0,90
A participação de sua empresa no mercado	0,85	1,00	0,65
Evolução do volume de vendas de sua empresa	0,71	0,30	0,75
O número de empregados da empresa	0,50	1,00	0,53
Evolução da margem de lucro de sua empresa	0,28	0,65	0,45

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

Ao avaliar a evolução do desempenho competitivo das empresas de médio porte pesquisadas nos últimos cinco anos, foram identificados um aumento dos custos de produção (1,00) dos principais produtos e uma diminuição significativa no volume de suas vendas (0,30), o que provocou uma baixa na margem de lucro (0,65).

Quanto à participação do mercado (1,00) e o número de empregados (1,00) das médias empresas, observou-se um aumento, o que mostra que as empresas possuem um desempenho competitivo quanto à concorrência, por já estarem fidelizadas ao longo dos anos e, mesmo com dificuldades, buscam novas estratégias para não perderem sua posição no mercado e, do mesmo modo, não reduzirem seu quadro de colaboradores, optando por outras estratégias a fim de reduzirem seus custos e os prejuízos da empresa.

Sobre o desempenho competitivo das grandes empresas nos últimos cinco anos, as grandes empresas identificaram um aumento no custo de produção dos seus principais produtos (0,90), prejudicando o retorno financeiro dos lucros (0,45), mesmo com o aumento relevante em suas vendas

(0,75). Com relação à participação no mercado das empresas, esta permaneceu (0,65), assim como o número de colaboradores (0,53).

Neste sentido, é importante que as empresas sejam cuidadosas na formulação de suas estratégias de vendas, priorizando a redução de custos na produção e técnicas de gestão, possibilitando a agilidade na identificação dos problemas do desempenho da indústria a fim de obter maiores resultados financeiros sobre suas vendas.

Este cenário do desempenho das empresas pesquisadas demonstra os reflexos da crise econômica de 2015, em que ocorreram muitas demissões no setor agroindustrial, principalmente no município de Panambi-RS. De acordo com o IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016), o município de Panambi ocupou o 11º lugar do ranking estadual dos municípios que mais foram afetados pela crise econômica e demitiram em dezembro de 2015, contabilizando mais de 2.500 mil demissões.

#### **4.1.2 Análise dos fatores sistêmicos da competitividade empresarial**

Os fatores sistêmicos da competitividade possibilitam as condições necessárias ao desenvolvimento dos negócios das empresas e são eles que proporcionam os investimentos, através de políticas, infraestruturas, socioeconômicas e outras (MATTOS, 2012). Dentre esses aspectos, foram avaliadas as vantagens locais (Tabela 4) das empresas, principalmente por as empresas pesquisadas estarem localizadas ou serem participantes do Arranjo Produtivo Local, Pós-Colheita Panambi e Condor-RS.

Ao se avaliar as vantagens locais das pequenas empresas, identificou-se que aspectos como a disponibilidade de mão de obra qualificada (0,69), proximidade com os clientes, consumidores (0,68), proximidade com universidades e centros de pesquisa (0,54) e integração entre fornecedores de insumos e a sua empresa (0,54) apresentaram índices mais elevados. Este resultado demonstra que estes fatores impulsionam a competitividade das pequenas empresas, visto que estão diretamente associados à proximidade das pequenas empresas aos seus clientes, no caso, a importância do polo metal-mecânico; em infraestrutura, todas as empresas estão localizadas próximas, o que reduz os custos com logística ao entregar seus produtos aos clientes. Convém destacar que, em relação ao fator mão de obra qualificada, este demonstra a importância das universidades, escolas técnicas e instituições do município de Panambi e de outras regiões, que se dedicam à oferta de cursos técnicos e superiores direcionados às necessidades das empresas\indústrias em capital humano qualificado.

Os demais fatores apresentaram índices de baixa relevância aos participantes da pesquisa. Pode-se destacar que as pequenas empresas que participam, ou estão localizadas no Arranjo Produtivo Local Pós-Colheita Panambi e Condor-RS, são, em grande maioria, fornecedoras de insumos para as demais empresas (médias e grandes), o que justifica estes baixos índices de importância.

**Tabela 4-** Índices das Vantagens locacionais das empresas

Vantagens Locacionais	Índices		
	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas
Disponibilidade de mão de obra qualificada.	0,69	1,00	0,87
Proximidade com os clientes/consumidores.	0,68	1,00	0,70
Proximidade com universidades e centros de pesquisa.	0,54	0,80	0,70
Integração entre fornecedores de insumos e a sua empresa.	0,54	0,80	0,63
Infraestrutura física (energia, transporte, comunicações).	0,48	0,65	0,60
Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria-prima.	0,48	0,65	0,60
Disponibilidade de serviços técnicos especializados.	0,47	0,60	0,60
Existência de programas de apoio e promoção à produção.	0,47	0,60	0,52
Baixo custo da mão de obra.	0,42	0,60	0,45
Integração entre a sua empresa e os seus representantes e/ou pontos de vendas.	0,40	0,45	0,37
Presença de programas de conservação ambiental.	0,30	0,45	0,37
Programas de responsabilidade social.	0,30	0,15	0,37

Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

Para as médias e grandes empresas pesquisadas, respectivamente, foram identificadas como vantagens locacionais importantes para as empresas, as quais contribuem para sua competitividade, a disponibilidade de mão de obra qualificada (1,00 e 0,87), a proximidade com os clientes/consumidores (1,00 e 0,70), a proximidade com universidades e centros de pesquisa (0,80 e 0,70), a integração entre fornecedores de insumos e a sua empresa (0,80 e 0,63), a infraestrutura física (energia, transporte, comunicações) (0,65 e 0,60) e a proximidade com os fornecedores de insumos e matéria-prima (0,65 e 0,60), os quais apresentaram índices elevados.

Estes fatores evidenciam a importância das médias e grandes empresas estarem inseridas ou fazerem parte do Arranjo Produtivo Local Pós-Colheita Panambi e Condor-RS, podendo ter fácil acesso aos seus fornecedores de insumos e matéria-prima, diminuindo os custos de logística e de transação e mão de obra de qualidade com baixos custos.

As políticas públicas são instrumentos que colaboram para o desenvolvimento da economia do país, e algumas são específicas e direcionadas a beneficiar alguns setores estratégicos da economia. Assim, quando questionadas as empresas sobre estas políticas públicas que possam contribuir para o aumento da sua eficiência competitiva, todas foram destacadas como de alta e média importância para todas as empresas pesquisadas como demonstra a Tabela 5.

**Tabela 5-** Políticas públicas que poderiam contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas

Ações de política	Índices		
	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas
Estímulos à oferta de serviços técnicos ligados ao setor e certificação.	0,53	1,00	0,80
Incentivos fiscais.	0,88	1,00	0,90
Infraestrutura física (energia, transporte, comunicações).	0,71	1,00	0,80
Linhas de crédito e financiamento.	0,89	1,00	0,90
Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc.).	0,66	1,00	0,80
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico.	0,84	0,80	0,55
Reforma trabalhista.	0,88	1,00	0,80
Reforma tributária.	0,82	1,00	0,80

Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

Devido a este resultado, foi possível identificar que o setor está necessitando de políticas eficientes. Não só o setor industrial, como também o agrícola, pois o agronegócio é imenso e, diante das dificuldades e da recessão, continua firme e forte. Então, é viável que as políticas sejam melhoradas, pois são consideradas ineficientes, mas as políticas públicas podem contribuir para o aumento da eficiência competitiva de todas as empresas.

Convém destacar que, dentre as políticas mencionadas, todas foram consideradas como uma necessidade para o setor, porém muitas delas já vêm ocorrendo ao longo dos anos, corroborando que precisam ser aperfeiçoadas.

Uma das limitações desta análise está relacionada à inexistência de trabalhos na região com esta temática, o que dificulta comparações e análise com maior acuidade.

## 5 Conclusões

O objetivo do trabalho foi o de analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas pequenas, médias e grandes empresas representativas do segmento agroindustrial metal mecânico dos municípios de Panambi e Condor-RS. Desta forma, identificou-se como principais estratégias competitivas ofertar produtos de qualidade a seus clientes, através de comercializações eficientes e de responsabilidade em seus atendimentos, além de perceber e seguir as tendências dos mercados para poder ofertar aos clientes produtos tecnológicos que supram suas necessidades.

As pequenas, médias e grandes empresas representativas do segmento agroindustrial metal-mecânico dos municípios de Panambi e Condor-RS utilizam-se de estratégias competitivas direcionadas principalmente com o foco para o aumento das vendas de seus produtos e serviços. Todas as estratégias estão alinhadas aos modelos de competitividade sistêmicas.

Os fatores determinantes da competitividade das empresas estão diretamente associados aos investimentos em gestão empresarial e recursos humanos, elevados níveis de investimentos tecnológicos e inovação de processos em seus produtos e na qualidade do produto, incluindo o

acompanhamento de seu processo desde a aquisição das matérias-primas (insumos), produção do produto, comercialização e no pós-venda.

A vantagem competitiva das empresas para sua competição mundial está na importância do associativismo, ou seja, no Arranjo Produtivo Local Pós-Colheita Panambi e Condor-RS, onde elas se beneficiam de matéria-prima de qualidade, redução de custos em logística, agregando mais qualidade e valor nos seus produtos em relação aos concorrentes.

Verificou-se com a pesquisa a necessidade de políticas mais eficientes para o setor, assim como para todos que operam no montante (antes e dentro da porteira), vistas como ineficientes pelos empresários. Assim, conclui-se que a competitividade das empresas é baseada no fator de qualidade, ou seja, qualidade de seus produtos e serviços, qualidade na assistência técnica e na forma de gestão e comercialização, que resultam em maior participação no mercado. Mesmo as empresas que possuem vantagens competitivas entre suas rivais e utilizam as estratégias para manter-se na posição de liderança e estabilidade no mercado devem estar atentas, pois o mercado muda constantemente e os desejos dos clientes/consumidores também, assim como as exigências.

Compreende-se que, quando a concorrência está funcionando efetivamente, o mercado enviará “mensagens” às empresas, por exemplo, na forma de preços que podem cobrar e dos lucros que podem obter, sobre quais bens e serviços os consumidores desejam comprar. Vale destacar que as empresas que estão atentas a estas “mensagens” tornaram-se mais eficientes e prosperarão, pois, irão oferecer produtos de bens e serviços que os consumidores desejam a preços mais baixos e/ou com maior qualidade e mais inovadores.

Finalizando, destaca-se que a principal limitação enfrentada para realizar o trabalho foi a não participação da maioria das empresas dos municípios de Panambi e Condor-RS, dificultando o acesso às informações.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. E. **Potencial de desenvolvimento regional: o setor metal mecânico das microrregiões de Assaí e Cornélio Procópio**. 2009. 175 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal Do Paraná. Curitiba, PR, 2009.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BINDER, M. P. **Discussão do modelo porteriano através de críticas, teoria dos recursos e o caso Gol**. 2003. 188 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas Escola De Administração De Empresas De São Paulo. São Paulo, 2003.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, SP, 2002.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1993.

DOMENICO, J. D. **Gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações**. 2014. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wpcontent/uploads/2015/02/monografiajosiasdidomenico.pdf>>. Acesso em 30 de maio de 2017.

GRONROOS, O. C.; OJASAL, K. Service productivity towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 414-423, 2004.

GERHARD, T.; SILVEIRA, D. (Organizadores): **Métodos de Pesquisa**. 1ª ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GRACIOLI, D. J. F. **A cidade de Panambi e as transformações recentes na configuração territorial**. 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/1407>>. Acesso em 22 de outubro de 2017.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Empregos ativos dos municípios do RS**. 2016.

Disponível em: <<http://serieestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigoempregosativos44>>. Acesso em 15 de setembro de 2017.

KOTLER, P. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. 9ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. In: XX Encontro Nacional da ANPEC, 1992. Campos do Jordão. **Anais...** São Paulo: [s.n], 1992.

LAKATOS E. M.; MARCONI M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

LOPES, M. L. B.; FILGUEIRAS, G. C.; ROCHA, V. C.; SANTOS, R. N. Estudo da competitividade da carne de frango brasileira no mercado internacional: 1990-2002. In: XLIII CONGRESSO DA SOBER, 2005. Ribeirão Preto. **Anais...** São Paulo: [s.n], 2005.

MACEDO, N. M.; SILVA, M. E.; BARROS, R. A. **Competitividade Agroindustrial: um estudo comparativo a partir de um modelo de competitividade sistêmica**. 2010. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ENEGEP, 2010. São Carlos, **Anais...** São Paulo: [s.n], 2010.

MATTOS, C. A. C. **Organização agroindustrial e competitividade de empresas de laticínios no Estado do Pará**. 2012. 217 p. Tese (Doutorado em Ciências Agrárias) - Universidade Federal Rural Da Amazônia, Belém, 2012.

NETO, E. M. S. **A aplicação da inovação como estratégia competitiva nas pequenas e médias empresas**. 2012. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1390/1/PG\\_CEGI-CI\\_VII\\_2012\\_08.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1390/1/PG_CEGI-CI_VII_2012_08.pdf)>. Acesso em 12 de março de 2017.

NEVES, M. N. **Vai Agronegócio! 25 Anos Cumprindo Missão Vitoriosa**. 1ª ed. São Paulo: Canaeste, 2016.

OLIVEIRA, K. D.; ALMEIDA, K. L.; BARBOSA, T. L. **Amostragens probabilística e não probabilística: técnicas e aplicações na determinação de amostras**. 2012. Disponível em: <<http://files.wendelandrade.webnode.com.br/2000001748128682224/amostragens2012pdf>>. Acesso em 16 de janeiro de 2017.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. 2011. Disponível em: <<https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/ManualdemetodologiacientificaProfMaxwell.pdf>>. Acesso em outubro de 2016.

OLIVO, L. S. **Estratégias de crescimento das empresas beneficiadoras de arroz do extremo Sul Catarinense**. 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/123724>>. Acesso em: 13 de outubro de 2016.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 33ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE – Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. **Critérios e conceitos para a classificação de empresas**. 2016.

Disponível em:<  
[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf)>. Acesso em 18 agosto 2017.

TOLEDO, G. L.; AMIGO, R. J. R. Orientação de mercado e competitividade em mercados industriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, 3º trim., 1999.

VALVERDE, D. S. G. **A Gestão do conhecimento e da qualidade**: o foco nas empresas de edificações de Juiz De Fora. 2007.

Disponível em:<[www.ufjf.br/ep/files/2014/07/20073Daniela.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/20073Daniela.pdf)>. Acesso em 12 de agosto de 2017.