

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS FIRMAS LÍDERES DO SETOR METAL – MECÂNICO DE PONTA GROSSA

*Taciana Cordazzo¹
Hermes Yukio Higachi²*

RESUMO

Neste artigo discutimos a concorrência dinâmica na indústria em sentido amplo envolvendo as cinco forças competitivas: fornecedores, compradores, entrantes potenciais, os concorrentes na indústria e ainda os produtos substitutos; deste modo conhecendo o padrão de concorrência vigente em cada mercado (preço, qualidade, custo, etc). A partir disto uma empresa poderá proteger-se das cinco forças competitivas formulando ações que determinem uma posição vantajosa ou competitiva. Frente a este contexto esta pesquisa traz ainda as três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque como ações a serem desenvolvidas para enfrentar as forças competitivas. Desta forma o trabalho apresentado, analisa a competitividade das firmas líderes do setor metal-mecânico em Ponta Grossa, a partir de 1990. Os dados primários foram obtidos através de questionários e entrevistas. O estudo descreve a competitividade e aponta a utilização informal de estratégias de diferenciação e enfoque nas empresas estudadas.

PALAVRAS-CHAVE

indústria, novas tecnologias, competitividade, estratégias, setor metal-mecânico

¹ Docente do Curso de Administração e mestranda do Programa Ciências Sociais Aplicadas - UEPG

² Docente do Curso de Economia e do mestrado de Ciências Sociais Aplicadas, orientador da pesquisa apresentada.

Introdução

Na década de 1990 acentuam-se os processos de abertura de mercados (globalização), provocando no âmbito empresarial muitas mudanças como inovações tecnológicas, novas técnicas de gestão e sistemas de redução de custos, com isso o aumento de competição.

A concorrência é abordada neste texto numa visão dinâmica e evolucionária da economia. Compete à empresa conhecer o meio onde atua com a finalidade de formular estratégias que ressaltem suas vantagens competitivas.

O objetivo deste estudo foi analisar, diante do ambiente econômico atual, a competitividade das firmas líderes do setor metal-mecânico de Ponta Grossa, em três organizações selecionadas³, que representam a maior parcela de funcionários, faturamento, tecnologia e produtos deste setor em Ponta Grossa.

Vários fatores internos e externos à empresa evidenciam que o novo ambiente empresarial requer técnicas modernas e consistentes para uma empresa posicionar-se e ter longevidade no mercado. Neste sentido, cada vez mais as empresas concorrem pela conquista de clientes e mercados, apoiados, implicitamente ou não, em algumas ações (formalizadas ou não) de acordo com o contexto onde está inserida. Estas ações são as estratégias que “balizam” o negócio.

A indústria brasileira, de acordo com Ferraz et. al. (1997), assim como a de qualquer país, não é homogênea, ocorrendo grande potencial de competitividade em algumas enquanto em outros setores há necessidade de reestruturação para enfrentar as ocorrências de abertura das importações, processo econômico, escalas de produção ou processos inadequados, entre outros. Frente a este destaque, sabendo que as bases são diferenciadas ao nível da competição os desafios na indústria brasileira são constantes.

Assim, pode-se dizer que uma série de fatores podem determinar o crescimento e permanência de uma empresa em um de-

³ Não será identificado o nome das firmas estudadas neste artigo.

terminado setor da indústria : produção eficiente, geração de empregos qualificados (induzindo ao crescimento da renda nacional), as capacitações acumuladas da empresa, a sua tecnologia, seu mercado, e principalmente as estratégias que podem ser adotadas a fim de assegurar o sucesso frente aos constantes desafios da empresa.

O conhecimento específico de cada empresa é fundamental, pois cada uma possui seus valores e recursos diferenciados; ou seja, seus aspectos positivos e negativos em menor ou maior grau, (por exemplo sua tecnologia, seus ativos, seus processos) estes e outros fatores como o padrão de concorrência vigente em um mercado determinado, combinados, irão definir suas estratégias. Porém, apenas o conhecimento baseado em processos internos não basta, requerendo a amplitude deste cenário de acordo com as cinco forças competitivas (PORTER, 1986): entrantes potenciais, produtos substitutos, fornecedores, compradores e concorrentes da própria indústria.

Neste cenário competitivo, Ponta Grossa, no interior do estado do Paraná, próximo a grandes mercados consumidores, com boas estradas e portos, assim como a proximidade ao Mercosul, constitui-se num polo industrial importante, demonstrado na tabela 1, a seguir:

TABELA 1: EMPRESAS E EMPREGADOS NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO - MUNICÍPIO DE PONTA GROSSA – 2000

Ramo	Nº. de Empresas	Nº. de Empregados	Empregados por Empresa
Minerais Não Metálicos	28	262	9,3
Metalúrgica	76	1.498	19,7
Mecânica	23	1.191	51,8
Mat. Elétrico e Comunicação	6	20	3,3
Materiais de Transporte	20	295	14,7
Madeira e Mobiliário	131	2.796	21,3
Papel, Papelão, Edit., Gráfica	32	286	8,9
Borracha, Fumo, Couros, Similares	20	184	9,2
Química, Farmac., Veter., Sab. etc	24	670	27,9
Têxtil, Vestuário, Artef. Tecido	65	1.320	20,3
Calçados	4	12	3,0
Alimentícia, Bebidas e Álcool	107	2.168	20,3

Fonte: RAIS – 2000 – Rearranjado pelo autor.

Destaca-se ainda, nesta tabela a relevância do setor metal-mecânico em Ponta Grossa no que se refere ao número de em-

presas e empregos gerados. Assim, a análise da competitividade deste setor pode contribuir na discussão sobre a manutenção e /ou ampliação de postos de trabalho no município.

2. Ambiente competitivo e competitividade

A noção de concorrência proposta por Schumpeter, conhecida como concorrência schumpeteriana tem como característica principal a inserção numa visão dinâmica e evolucionária do funcionamento da economia capitalista ou seja, um processo ininterrupto de introdução e difusão de inovações de quaisquer mudanças no “espaço econômico”.

As transformações tecnológicas ocorridas atualmente no contexto empresarial implicam em mudanças na competição industrial. No novo paradigma competitivo predominam qualidade de produtos, flexibilidade, rapidez de entrega, inovatividade e racionalização dos custos de produção.

A competitividade é vista segundo Ferraz et al. (1997), sob duas famílias de conceitos a seguir:

- primeiro: a competitividade é vista como um *desempenho* – a competitividade revelada. Esta competitividade é expressa na participação no mercado que uma determinada empresa alcançou em certo período, numa visão *ex post*.

- segundo: é vista como *eficiência* – a competitividade potencial. Pode se dizer que é a capacidade da empresa em transformar insumos em produtos acabados com o maior rendimento possível. Alguns indicadores são os custos e preços ou produtividade dos fatores, numa visão *ex-ante*.

Porém, existem insuficiências apresentadas por ambos os conceitos em capturar a essência do fenômeno. Deste modo, Ferraz et. al.(1997), comenta: “... *tanto desempenho quanto eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, analisando apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade.*”

Numa perspectiva dinâmica, que será adotada neste estudo, a competitividade pode ser definida como **a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.** Esta visão se diferencia das tradicionais buscando na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade.

Pode-se dizer que a competitividade é a adequação das estratégias das empresas ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Portanto, de forma geral, a análise da competitividade deve levar em conta os processos internos à empresa e à indústria e as condições econômicas gerais do ambiente produtivo, alcançando assim uma abordagem dinâmica do processo.

Fatores determinantes de competitividade

Um conjunto de fatores podem ser determinantes da competitividade, fatores que transcendem o nível da firma, relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo. Deste modo é conveniente que sejam definidos em três grupos de fatores – os empresariais (internos à empresa), os estruturais (referentes a indústria) e os sistêmicos. (Ferraz et. al. , 1997)

Os fatores empresariais são aqueles que a empresa detém poder de decisão podendo ser controlados ou modificados por ela.

Os fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando parcialmente sob sua área de influência. Os fatores estruturais, segundo Ferraz et. al (1997):

“... apresentam especificidade setoriais mais nítidas na medida em que têm sua importância diretamente relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria”.

Os fatores sistêmicos constituem externalidades para a empresa produtiva, onde a intervenção da empresa é pequena ou nenhuma, constituindo parâmetros do processo decisório. Podem ser por exemplo: *Macroeconômicos* (taxa de câmbio, carga tributária, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial e outros); *Político-*

institucionais (política tributária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo); *Legais-regulatórios* (preservação ambiental, proteção ao consumidor, de regulação do capital estrangeiro); *Infra-estruturais* (disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, entre outros); *Sociais* (qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social); *Internacionais* (tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, acordos internacionais, entre outros). (Ferraz et. al. 1997).

Partindo deste comentário, pode-se dizer que os fatores empresariais e sistêmicos apresentam características mais genéricas sobre as formas de influência na competitividade; e os fatores estruturais apresentam características por setores específicos refletindo de forma mais direta as peculiaridades dos padrões de concorrência presentes em cada ramo produtivo.

3. Análise estrutural, definição de indústria e as cinco forças competitivas

Pode-se dizer que indústria é um conjunto de atividades produtivas que se caracterizam pela transformação de matérias-primas em algum produto ou mercadoria. A indústria moderna surgiu com a Revolução Industrial (séculos XVIII- XIX) e a indústria contemporânea caracteriza-se pela produção em grande escala, resultantes da intensa automação dos processos, além das características da racionalização do trabalho e dos gastos de fabricação (SANDRONI, 1999).

Para PORTER (1986), é importante que se conheça a estrutura da indústria para definir algumas estratégias que as empresas por vezes irão utilizar. A concorrência em uma determinada indústria não depende exclusivamente do comportamento dos concorrentes ou questão de coincidência. O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: *entrantes potenciais, substitutos, compradores, fornecedores e concorrentes na indústria*. Estas forças combinadas determinam seu potencial de lucro a longo prazo medido através do retorno obtido sobre o capital investido; deste modo as indústrias diferem no lucro à medida que

diferem no conjunto das cinco forças, descritas a seguir:

Ameaça de entrada

Quando novas empresas entram para uma indústria trazem nova capacidade, tecnologia, formas de gestão e outros recursos. Como resultado pode-se destacar redução de preços, aumento nos custos e diminuição da rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes.

Existem seis fontes principais de barreiras de entrada, de acordo com PORTER (1986): *economia de escala* (declínios nos custos unitários à medida que o volume aumenta), *diferenciação do produto* (provocam gastos volumosos para superar os vínculos entre o cliente e as empresas já estabelecidas), *necessidades de capital*, *custos de mudanças* (mudança de fornecedor ou equipamento pode implicar em custos elevados em treinamentos), *acesso aos canais de distribuição*, *desvantagens de custo independentes de escala* (“know-how” do produto, o controle do acesso à matéria-prima entre outros) e *política governamental* (licenças de funcionamento, limites de acesso à matéria-prima, padrão de poluição ou segurança).

As barreiras de entrada podem mudar à medida que as condições anteriormente descritas mudem. Mesmo quando isso ocorre sem o controle das empresas, o seu planejamento estratégico precisa ter papel importante, com ações de acompanhamento a essas mudanças.

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

A pressão exercida pelos concorrentes, ou a melhora de posição de uma empresa, faz com que exista a rivalidade que é a consequência de vários fatores estruturais. A disputa por posição entre os concorrentes inclui a concorrência de preços, publicidade, novos produtos ou aumento de serviços ou garantias ao cliente. Desta forma, com estes movimentos, as empresas concorrentes possuem um padrão de ação e reação, resultando num aprimoramento da indústria.

Estes movimentos das empresas são notáveis: a concorrência de preços pode ser a mais instável, podendo deixar toda indústria com resultados de baixa rentabilidade, pois os preços podem

ser rapidamente igualados pelas empresas concorrentes; por outro lado a publicidade de um determinado produto ou serviço pode aumentar a demanda ou diferenciação gerando benefício para a indústria.

Pressão dos produtos substitutos

As empresas competem também com outras que fabricam produtos substitutos, alternativos e com custos mais baixos, que reduzem os retornos e as fontes de riquezas de uma determinada indústria, inclusive determinando um preço máximo dos produtos.

A indústria, neste caso, pode agir coletivamente enfatizando a publicidade constante e intensa para melhorar a posição coletiva ou aprimorando a qualidade dos produtos.

Maior atenção deve ser dada aos produtos substitutos que estão sujeitos a melhoramentos constantes (preço - desempenho) ou aqueles que são produzidos por indústrias com alta taxa de retorno.

Alterando o poder do comprador

Assim como os demais estes fatores acima citados também mudam com o tempo ou em decorrência das estratégias adotadas por outras empresas, o poder do comprador também pode aumentar ou diminuir. Sob este ponto de vista, a escolha de uma empresa quanto ao grupo de comprador a quem vender é uma estratégia crucial (seleção de compradores).

Poder de negociação dos fornecedores

Para PORTER (1986), os fornecedores podem exercer poder sobre a indústria aumentando seu preço ou diminuindo a qualidade. As condições que tornam os fornecedores poderosos reflete aquelas que tornam também os compradores poderosos, ou seja, as vezes estas duas forças se encontram reduzindo ainda mais a lucratividade de uma empresa. Algumas características tornam o fornecedor poderoso, por exemplo:

- É dominado por poucas companhias; ou seja vende para compradores mais fragmentados.

- Não luta com produtos substitutos na venda para a indústria.
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.

A mão-de-obra deve ser considerada também como fornecedores, pois exercem poder conforme sua organização ou sindicato e também quando seu grau de especialização e demanda são escassos são altos.

Analisando as condições acima pode-se notar que estas forças mudam com o tempo e as vezes também fogem do controle da empresa, desta forma uma solução viável seria a utilização de estratégias para eliminação de custos de mudanças entre outras.

4. Estratégia

Para nortear as decisões freqüentes no meio empresarial as estratégias têm cada vez mais se transformado numa das palavras mais difundidas atualmente. Isto pode ser explicado devido as mudanças constantes do ambiente externo da empresa, as novas ameaças, geração de novas oportunidades e desafios, de acordo fatores já expostos neste texto .

O conjunto de regras e diretrizes para tomada de decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização, têm sido chamadas de estratégia (ANSOFF, 1991).

Estratégia competitiva

A estratégia competitiva é vista , PORTER (1990), como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria , a arena fundamental onde existe a concorrência visando estabelecer uma posição lucrativa contra as forças que determinam a concorrência em um determinado setor.

Acompanhando este discurso, uma estratégia competitiva pode ser entendida como o desenvolvimento de uma fórmula geral para a forma de como uma empresa irá competir, suas metas e suas políticas operacionais (PORTER, 1986).

A estratégia competitiva é uma combinação das metas e das políticas utilizadas para alcançar o resultado, neste caso noção essencial de estratégia deve ser captada na distinção entre fins (metas) e meios (políticas operacionais). A estratégia deve considerar o ambiente interno e externo à empresa, ou seja, seus aspectos internos de gestão e os acontecimentos externos envolvendo forças sociais, econômicas e principalmente seus concorrentes.

5. Estrutura de mercado

O conceito de estrutura de mercado pode cumprir o papel de mediação teórica da discussão entre a empresa e o mercado com padrões de concorrência correspondentes. O sentido de estrutura de mercado utilizado neste trabalho foi aquele que permite torná-lo um conceito dinâmico; de um lado a evolução de estrutura frente às condições de concorrência e de outro a desconsideração ou redefinição do instrumental estático.

QUADRO RESUMO: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE QUATRO ESTRUTURAS REFERENCIAIS DE MERCADO (ROSSETTI,1997)

Características consideradas	Concorrência perfeita	Monopólio	Oligopólio	Concorrência monopolística
Número de concorrentes	Muito grande, mercado perfeitamente atomizado	Apenas um, prevalece a unicidade	Geralmente pequeno	Grande, prevalece a competitibilidade
Produto ou fator	Padronizado. Não há quaisquer diferenças entre os ofertados	Não tem substitutos satisfatórios ou próximos	Pode ser padronizado ou diferenciado	Diferenciado. A diferenciação é fator-chave
Controle sobre preços ou remunerações	Não há qualquer possibilidade	Muito alto, sobretudo quando não há intervenções corretivas	Dificultado pela interdependência das concorrentes rivais. Amplia-se quando ocorrem conluíus	Há possibilidades, mas são limitadas pela substituição. Diferenciação possibilita preços-prêmio.
Concorrência extrapreço.	Não é possível nem seria eficaz	Admissível para objetivos institucionais	Vital, sobretudo nos casos de produtos diferenciados	Decorrente da diferenciação. Resulta de fatores como marca, imagem, localização e serviços complementares
Condições de ingresso	Não há quaisquer tipo de obstáculo	Impossível. A entrada de concorrentes implica o desaparecimento do monopólio	Há consideráveis obstáculos, geralmente derivados de escalas e de tecnologias de produção	São relativamente fáceis
Informações.	Total transparência	Opacidade	Há visibilidade, embora limitada pela rivalidade	Geralmente amplas

6. Estratégias competitivas Genéricas

As estratégias competitivas podem ser ofensivas ou defensivas a fim de melhor enfrentar as cinco forças competitivas. Pode-se encontrar

três estratégias genéricas para superar os concorrentes em uma indústria: Liderança no custo total, Diferenciação e Enfoque.

Liderança no custo total

Esta estratégia enfoca custo mais baixos frente a concorrência sem afetar a qualidade. Para a eficiência de tal estratégia são necessários investimentos de capital para ampliar a capacidade produtiva ou a escala a fim de aumentar o número de produtos, reduzir custos pela experiência, controlar rigidamente todos os gastos e despesas gerais, minimizar contas com P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Neste caso toda a administração será envolvida a fim de que possam alcançar as metas desejadas.

Apesar das forças competitivas estarem presentes, as empresas com custo mais baixo têm lucros acima da média. Estas empresas estão protegidas da rivalidade dos concorrentes, pois sendo seu custo menor a concorrência poderá consumir seus recursos na competição. Este custo baixo defende a empresa contra compradores poderosos, pois estes só podem baixar preços ao nível do concorrente mais eficiente. Uma maior flexibilidade para negociar os insumos com fornecedores, pois opera sempre com custo baixo. Desta forma os custos baixos também proporcionam uma barreira de entrada significativa por estarem trabalhando com vantagem de escala; assim como possuem vantagem sobre os produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

Diferenciação

Consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando um produto ou serviço único, exclusivo pela indústria. Geralmente nesta estratégia não existe uma parcela muito extensa de mercado, pois de certa forma cria um sentimento de exclusividade. Pode assumir diversas formas: imagem da marca, projeto do produto, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, atendimento e qualidade do produto, redes de fornecedores etc. Nesta estratégia não ignora-se o custo, mas ele não é seu principal alvo estratégico.

Os retornos obtidos utilizando esta estratégia de modo eficiente são mais altos que a média, protegendo a empresa das cinco

forças, embora diferente do modo como a estratégia de custo baixo; pois a diferenciação cria nos consumidores a lealdade quanto a marca, ficando menos sensível ao preço e aos substitutos. Assim, uma barreira de entrada é colocada aos iniciantes, inclusive com o fato destas empresas possuírem uma margem mais alta, tendo mais flexibilidade com fornecedores.

Enfoque

A última estratégia genérica enfoca um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um determinado mercado geográfico. Esta estratégia tem como premissa que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico específico de melhor forma do que os concorrentes que possuem estratégias mais amplas. Em consequência a empresa atinge seu alvo com menor custo e com diferenciação não de um modo geral, mas sim particularmente com seu foco.

O meio termo

A empresa que está numa situação do meio-termo, ou seja, não desenvolve uma política voltada a nenhuma estratégia específica ou então um pouco de todas. Neste caso, a empresa terá baixos lucros, cultura conflitante e pouca motivação. A escolha de uma estratégia definida requer algumas condições à luz da análise estrutural. É necessário conhecer a própria empresa observando suas virtudes, recursos e gestão, para que então possa se direcionar a uma estratégia e percorrer determinada meta.

7. Considerações finais

Uma acentuada mudança na economia, a partir de 1990, deve-se ao processo de globalização. Algumas características são o desenvolvimento industrial e os sistemas nacionais de inovação (p&d e patentes), as alianças estratégicas tecnológicas (distribuição), o estímulo e promoção das inovações e aumento da competitividade industrial.

O padrão de concorrência, ou “os fatores de sucesso competitivo”, do setor de bens duráveis e seus fornecedores ao nível nacional, são: facilidade de acesso às tecnologias, disponibilidade de mão-de-obra alfabetizada, rapidez de entrega de insumos, baixo preço do produto, confiabilidade nos serviços de energia elétrica, elevada assistência técnica, incentivos fiscais alto porte empresarial, entre outros.

Frente a estes padrões de concorrência o posicionamento estratégico das empresas brasileiras são: vender para mercado interno e externo, baixo preço, aumentar a flexibilidade de produção, comprar de fornecedores certificados e realizar programas de treinamentos internamente.

O padrão de concorrência - numa perspectiva dinâmica- do setor metal-mecânico em Ponta Grossa, constatado pela pesquisa de campo, em sentido prioritário se dá a partir da inovação em produtos e processos (principalmente diferenciação dos produtos), alta qualidade dos insumos metálicos, baixo custo de produção, e garantias de atendimento às especificações técnicas.

No setor metal-mecânico em Ponta Grossa percebe-se a mesma tendência nacional em relação à taxa de desemprego, embora o crescimento da indústria deste setor tenha sido considerável. Novas tecnologias foram implementadas à partir da década de 90, nas firmas líderes, gerando um nível elevado de competitividade; porém o desemprego cresceu mais que proporcionalmente em relação ao número de empresas.

A estrutura de mercado vigente no setor metal-mecânico é formada por poucas empresas disputando mercados nacionais e internacionais. - grande volume de produtos diferenciados – chamado oligopólio diferenciado-concentrado ou misto.

A barreira de entrada mais acentuada no setor é o investimento de capital para aquisição de tecnologia e a aprendizagem. Este setor, ao nível nacional assim como local, possui intensa renovação de produtos e contínua incorporação de conteúdo tecnológico.

Comparando-se ao padrão nacional, o setor específico estudado (metal-mecânico) em Ponta Grossa, possui algumas diferenças nas prioridades de competição que nem sempre é o preço mas sim a inovações e a qualidade, embora as tendências de um modo geral sejam as mesmas.

As empresas líderes adotam, embora informalmente, estratégias competitivas de diferenciação preocupando-se com as inovações do produto; e enfoque atendendo uma linha específica de produtos com alta qualidade e baixo custo e que são compatíveis com o padrão de concorrência vigente neste mercado.

Objetivamente as empresas do setor metal-mecânico estudadas, poderão seguir com as atividades informais de gestão, sem o devido registro de uma estratégia competitiva ou operacionalizar o conceito de concorrência dinâmica iniciando a implementação formal da estratégia que mais identifique-se com seu contexto empresarial. Fica evidenciado que a implementação formal da estratégia competitiva adequada poderá trazer maiores benefícios e crescimento destas empresas, porém faz-se necessário alguns investimentos relacionados aos fatores empresariais ou internos pertinentes e compatíveis com a estratégia adotada. Neste sentido a dificuldade existirá e além disso, somente a formalização de tal estratégia não impede que a empresa possa incorrer em fracasso.

Muitos outros aspectos devem ser considerados para o êxito destas escolhas, como por exemplo as inter- relações entre a empresa e as instituições de ensino e pesquisa, os sindicatos de trabalhadores e organizações patronais, assim como do governo em todas as esferas.

ABSTRACT

This article discusses the dynamic competition in the industry in a wide sense involving the five competitive forces: suppliers, buyers, potential entrants, industry competitors and substitute products; knowing in this way the actual standard of competition in each market (price, quality, cost, etc). From this, a company it will be able to be protected from the five competitive forces formulating actions that determine an advantageous or competitive position. In face of such context, this research still brings the three generic strategies: cost leadership, differentiation and focus as actions to be developed to face the competitive forces. Therefore, the present study intends to analyze the competitiveness of the leader companies of the metal-mechanic sector of Ponta Grossa, since 1990. The primary data had been gotten through questionnaires and interviews. The study describes the competitiveness and points out the informal use of strategies of differentiation and approach in the studied companies.

KEY WORDS

industry, new technologies, competitiveness, strategies, metal-mechanic sector

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas. 1991.
- FERRAZ, J.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil** : desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro : Campus, 1997. 386p.
- VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de, GREMAUD, Amaury Patrick e TONETO JUNIOR, Rudinei. Economia brasileira contemporânea. São Paulo: Atlas. 1996.
- KUPFER, David. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**./ David Kupfer & Lia Hasenclever. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. Editora Best Seller: São Paulo, 1999.
- SARDENBERG, Ronald M. **Globalização verdadeira (ou falsa?)**. Jornal Correio Brasiliense, 26 de abril de 1996, p.4.